
BACHELORARBEIT

Frau
Lara-Malou von Kroge

Jetzt bitte keine Szene!

Gesundheitsorientierte Mitarbeiterführung im Projekt-
management am Beispiel Film und Fernsehen

Bibliografische Angaben

von Kroge, Lara-Malou

Jetzt bitte keine Szene! - Gesundheitsorientierte Mitarbeiterführung im Projektmanagement am Beispiel von Film- und Fernsehen

Don't make a scene, please! Health oriented project management using the example of film- and television projects

71 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

Abstract

Gesundheit von Mitarbeitern in Unternehmen wird immer wichtiger. Die Arbeitsbedingungen ändern sich, Projektarbeit nimmt zu. Dieser Wechsel hat Einfluss auf die Arbeitssituation der Mitarbeiter sowie Führungsstil und -ziele.

Die Arbeit gibt einen Einblick über die aktuellen Veränderungen der Arbeitswelt und deren Einfluss auf die Arbeitsverhältnisse, den rechtlichen Rahmenbedingungen von Arbeit in Deutschland, sowie die medizinischen, ökonomischen und sozialen Notwendigkeiten gesundheitsorientierter Mitarbeiterführung. Der Schwerpunkt liegt auf der Bedeutung und Anwendung gesundheitsfördernder und mitarbeiterorientierter Kommunikation in Projektarbeiten. Es werden konkrete Handlungsempfehlungen Methoden zur gesundheitsgerechten Kommunikation aufgezeigt.

Der zweite Teil wendet die Erkenntnisse des ersten Teils, gestützt auf eine eigene empirische Studie über die extremen Arbeitsverhältnisse in der Filmbranche, auf Film- und Fernsehproduktionen in Deutschland an und leitet konkrete Handlungsvorschläge ab.

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Jetzt bitte keine Szene! **Gesundheitsorientierte Mitarbeiterführung** **im Projektmanagement am Beispiel Film** **und Fernsehen**

Autor:
Frau Lara-Malou von Kroge

Studiengang:
Film und Fernsehen

Seminargruppe:
FF10w5-B

Erstprüfer:
Prof. Peter Gottschalk

Zweitprüfer:
André Schneider, M.Sc, MBA

Einreichung:
19.08.2013

BACHELOR THESIS

Don't make a scene now! **Health oriented project management using** **the example of film- and television projects**

author:

Mrs. Lara-Malou von Kroge

course of studies:

Film and Television

seminar group:

FF10w5-B

first examiner:

Prof. Peter Gottschalk

second examiner:

André Schneider. M.Sc, MBA

submission:

19.08.2013

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|----------|---|
| AMR | Arbeitsmedizinische Regeln der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin |
| ÄndV | Änderungsverordnung (Ergänzung eines Gesetzestextes) |
| AOK | Allgemeine Ortskrankenkasse |
| ArbSchuG | Arbeitsschutzgesetz - Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit |
| ArbZG | Arbeitszeitgesetz |
| ASiG | Arbeitssicherheitsgesetz - Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit |
| BAuA | Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin |
| BetrVG | Betriebsverfassungsgesetz |
| BDSG | Bundesdatenschutzgesetz |
| BGB | Bürgerliches Gesetzbuch |
| BKV | Berufskrankheiten-Verordnung |
| BMAS | Bundesministerium für Arbeit und Soziales |
| BZgA | Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung |
| CDU | Christlich Demokratische Union |
| ebd. | ebenda |
| EntgFG | Entgeltfortzahlungsgesetz - Gesetz über die Zahlung des Arbeitsentgelts an Feiertagen und im Krankheitsfall |
| EU | Europäische Union |
| EWG | Europäische Wirtschaftsgemeinschaft |
| i.d.R. | in der Regel |
| GenDG | Gendiagnostikgesetz |
| GfA | Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. |
| GG | Grundgesetz |
| Kap. | Kapitel |
| KSchuG | Kündigungsschutzgesetz |
| SOC | Sence of Coherence |
| SGB | Sozialgesetzbuch |
| TK | Techniker Krankenkasse |
| vgl. | vergleiche |
| z.B. | zum Beispiel |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Darst.1: Kreislauf betrieblicher Gesundheitsförderung..... | 9 |
| Darst.2: Bedürfnispyramide nach Maslow..... | 12 |
| Darst.3: Arbeitsrechtliche Normpyramide..... | 17 |
| Darst.4: Führungsstile und Führungsideologien..... | 31 |
| Darst.5: Organigramm einer Filmproduktion..... | 51 |
| Darst.6: Schaubild nach Kauffeld..... | 62 |
| Darst.7: Sieben Phasen eines Changeprozesses..... | 67 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Abkürzungsverzeichnis | V |
| Abbildungsverzeichnis | VI |
| 1. Einleitung | 1 |
| 1.1 Hinführung zum Thema | 1 |
| 1.2 Über diese Arbeit | 2 |
| 1.3 Hinweis zur geschlechtergerechten Sprache | 2 |
| 2. Arbeitswelt und Gesundheit | 3 |
| 2.1 Wandel des Arbeitsmarkts | 3 |
| 2.1.1 Wandel der ökonomischen und technischen Umwelt | 3 |
| 2.1.2 Demografischer Wandel und neue Wertvorstellungen (soziokulturelle Umwelt) | 5 |
| 2.1.3 Humanisierung der Arbeit (rechtlich-politische Umwelt) | 7 |
| 2.2 Gesundheit als Erfolgsfaktor | 8 |
| 3. Mitarbeitergesundheit | 10 |
| 3.1 Definition Gesundheit | 10 |
| 3.1.1 Definition der Weltgesundheitsorganisation (WHO) | 10 |
| 3.1.2 Definition nach pathologisch orientierter Medizin | 10 |
| 3.1.3 Gesundheit nach Antonovsky | 11 |
| 3.2 Arbeitsbedingte Krankheiten | 11 |
| 3.2.1 Bedeutung und Einfluss von Arbeit auf den Menschen | 12 |
| 3.2.2 Krankheiten am Arbeitsplatz – Rechtliche Definitionen | 14 |
| 3.3 Psychische Krankheiten – arbeitsbedingter Stress | 19 |
| 3.3.1 Definition von Stress | 19 |
| 3.3.2 Burn-out | 22 |
| 3.3.3 Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen | 22 |
| 4. Gesundheitsorientierte Führung in Projekten | 24 |
| 4.1 Definition 'Projekt' | 24 |
| 4.2 Aufgaben einer Führungskraft | 25 |
| 4.3 Grundsteine des gesundheitsorientierten Führens | 26 |
| 4.4 Führung als gesundheitsfördernder Faktor | 27 |
| 4.5 Kommunikation und Gesundheit | 29 |
| 4.5.1 Theorie des sprachlichen Zeichens | 29 |
| 4.5.2 Die Axiome von Paul Watzlawick | 30 |
| 4.5.3 Das Eisberg-Modell | 30 |
| 4.5.4 Präventiv: Gesundheit durch Führungsstil | 30 |
| 4.5.5 Präventiv: Gewaltfreie Kommunikation | 32 |
| 4.5.6 Präventiv / konfliktlösend: Mitsprache und Transparenz | 34 |
| 4.5.7 Konfliktlösend: Moderation und Konfliktlösung | 39 |
| 4.5.8 Konfliktlösend: Methoden für Moderation und Visualisierung | 42 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 5. | Arbeitswelt Film im 21. Jahrhundert | 46 |
| 5.1 | Das Filmprojekt | 46 |
| 5.1.1 | Verwendung des Begriffs „Film“ innerhalb dieser Arbeit | 46 |
| 5.2 | Die Produktionsphasen | 48 |
| 5.2.1 | 1. Phase: Pre-Production | 48 |
| 5.2.2 | 2. Phase: Produktion | 50 |
| 5.2.3 | Dreh | 50 |
| 5.2.4 | 3. Phase: Postproduktion | 50 |
| 5.3 | Hierarchien und Kommunikationsstrukturen | 51 |
| 5.3.1 | Herstellungsleitung | 52 |
| 5.3.2 | Produktionsleitung | 52 |
| 5.3.3 | Regisseur | 52 |
| 5.4 | Macht und Ohnmacht im Filmteam | 53 |
| 5.4.1 | Nachfrage und Empfehlungskultur | 54 |
| 5.4.2 | Spezielles Filmrecht | 54 |
| 5.5 | Konfliktpotenziale | 56 |
| 5.6 | Die Arbeitswelt der Filmemacher - Umfrage zum Arbeitsalltag am Drehort | 56 |
| 5.6.1 | Befragte Personen | 56 |
| 5.6.2 | Methode | 57 |
| 5.6.3 | Ergebnisse der Umfrage | 59 |
| 5.6.4 | Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen | 61 |
| 5.7 | Auswertung und Handlungsvorschläge | 64 |
| 5.7.1 | Leerlauf sinnvoll nutzen | 65 |
| 5.7.2 | Der Eine für Alles | 65 |
| 5.7.3 | Changeprozesse erfolgreich initiieren | 66 |
| 6. | Fazit und weitere Untersuchungsansätze | 70 |
| | Quellen- und Literaturverzeichnis | IX |
| | Eigenständigkeitserklärung | XIII |
| | Anhang 1 Manuskript Beer | A |
| | Anhang 2a - Häufigkeiten | S |
| | Anhang 2b - Auswertung nach Hierarchie | Y |

1. Einleitung

1.1 Hinführung zum Thema

„Psychische Gesundheit befähigt den Einzelnen, die alltäglichen Belastungen des Lebens zu bewältigen, produktiv und wertschöpfend zu arbeiten und seinen Teil für die Gesellschaft beizutragen¹“.

Dass sich diese Aussage der Weltgesundheitsorganisation (WHO) auch auf Wirtschaftsunternehmen beziehen lässt, erkennen immer mehr Arbeitgeber. Um in Zeiten globalisierter Märkte konkurrenzfähig zu bleiben, bedarf es neben guten Wirtschaftsdaten vor allem Innovationsfähigkeit und Flexibilität. Diese Faktoren sind direkt an Motivation und Leistungsfähigkeit, also die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter gekoppelt. Nicht-Gesundheit ist schädlich, denn fehlt es an leistungsfähigen Mitarbeitern, wird auch das Unternehmen zum Patienten.

Viele Menschen beteuern, für sie sei die eigene Gesundheit das höchste Gut – im Berufsalltag werden jedoch ständig Entscheidungen getroffen, die zwischen Mensch und wirtschaftlichem Interesse abwägen. Oft fällt die Wahl zulasten der Gesundheit.

Die Belastungen für Berufstätige steigen. Wichtige Gründe hierfür sind unter anderem die sich verändernden Arbeitsverhältnisse und der demografische Wandel. Um negative Folgen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber entgegenzuwirken, geht der Trend zur betrieblichen Gesundheitsförderung - dabei ist das Konzept nicht neu, doch bisher konzentrierte sich die Gesundheitsvorsorge auf die Verminderung körperlicher Belastungen. Erst seit wenigen Jahren rücken auch psychische Aspekte in das Feld der Betrachtungen: Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung und Stressmanagement werden immer wichtiger.

Gesundheitsorientierte Mitarbeiterführung und eine funktionsfähige innerbetriebliche Kommunikation spielen eine entscheidende Rolle. Die Verantwortung für den betrieblichen Gesundheitsschutz liegt in den Händen aller Unternehmensangehörigen: Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet nach §15 (siehe hierzu auch 3.2.2.2 auf Seite 15) Beschäftigte, zunächst für ihre eigene Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz Sorge zu tragen, darüber hinaus allerdings für die Gesundheit derer zu sorgen, die von ihren Handlungen betroffen sind. Besonders Führungskräfte sind angehalten, Schaden von ihren Mitarbeitern abzuwenden.

Gesundheit im Unternehmen ist Indikator guter Führung. In der Realität wird die Gesundheitsförderung jedoch noch selten zu den traditionellen Führungsaufgaben gezählt.

1 Preamble to the Constitution of the World Health Organization as adopted by the International Health Conference, New York, 19-22 June, 1946. <http://www.who.int/about/definition/en/print.html>, abgerufen am 27.07.2013

Gerade bei kurzfristiger Zusammenarbeit, etwa in Projekten, ist richtige Mitarbeiterführung aber für das Finden des Einzelnen in die Gruppe von großer Bedeutung.

1.2 Über diese Arbeit

Diese Arbeit wird über die verschiedenen Möglichkeiten, die Notwendigkeit und Effizienz gesundheitsorientierten Führens Aufschluss geben.

Kapitel 2 schafft ein Grundverständnis über die Beschaffenheit der Arbeitswelt in Deutschland und deren Auswirkungen auf die Arbeitsverhältnisse. Anhand einer Analyse aktueller Entwicklungen des Arbeitsmarkts wird der Wert eines gesunden Unternehmens erläutert. Besonderer Fokus liegt auf Projektarbeit.

Kapitel 3 befasst sich mit der Mitarbeitergesundheit. Unterschiedliche Definitionen des Begriffs Gesundheit werden gegenübergestellt. Dabei wird zwischen körperlicher und seelischer Gesundheit unterschieden. Ein Blick in die Gesetze und Verordnungen der Bundesrepublik Deutschland verdeutlichen die gegenwärtige Kluft zwischen den rechtlichen Rahmenbedingungen und der praktischen Umsetzung gesundheitsorientierten Führens in Unternehmen.

Kapitel 4 bildet den Schluss des ersten Teils. Konkrete Potenziale gesundheitsgerechter Mitarbeiterführung und die zentrale Rolle der Kommunikation werden erarbeitet. Verschiedene Methoden zur Verbesserung der interpersonellen Kommunikation und zur Erfassung von gesundheitlichen Problemen bei Mitarbeitern vorgestellt und Qualitätsstandards für gesundheitsorientierte Führung entwickelt.

Kapitel 5 leitet den zweiten, praxisbezogenen Teil der Arbeit ein, welcher sich auf die Arbeit für Film- und Fernsehproduktionen bezieht. Eine Studie über die aktuellen Arbeitsbedingungen in Film- und Fernsehproduktionen in Deutschland zeigt die Eigenschaften und Probleme der Arbeit an einem Filmprojekt auf. Aus den Auswertungen werden Regelmäßigkeiten abgeleitet und konkrete Lösungsvorschläge für die interpersonelle Kommunikation zur Verbesserung der Arbeitssituation erarbeitet.

Die Arbeit schließt mit einem kritischen Blick auf aktuelle Umsetzungen von gesundheitsförderlichen Maßnahmen, einem Fazit und Hinweisen auf weiteren Forschungsbedarf.

1.3 Hinweis zur geschlechtergerechten Sprache

Lediglich zur Verbesserung der Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sofern nicht ausdrücklich betont, sind bei jeglichen Personenbeschreibungen stets beide Geschlechter gemeint.

2. Arbeitswelt und Gesundheit

Grundlage für die Betrachtung von Arbeit und Gesundheit ist die Kenntnis der aktuellen Arbeitswelt - den Trends und die von ihnen geschaffenen Arbeitsbedingungen. Im Folgenden wird der deutsche Arbeitsmarkt unter den aktuellen ökonomisch-technischen, soziokulturellen und politisch-rechtlichen Entwicklungen und den Folgen für Mitarbeiter und Unternehmen betrachtet. Das Verständnis über die Arbeitsbedingungen ist für die späteren Kapiteln zur Gesundheit und gesundheitsorientiertem Führen von Bedeutung.

2.1 Wandel des Arbeitsmarkts

Der Arbeitsmarkt ist die direkte Umwelt des Systems Unternehmen. Beide stehen in einer wechselseitigen Beziehung zueinander. Zur Sicherung des Unternehmens im Markt ist eine proaktive Unternehmensführung in Bezug auf seine Umwelt erforderlich, gemeint ist das direkte politische und ökonomische Arbeitsumfeld gleichermaßen wie das soziokulturelle Umfeld (vgl. Eichholz 2000, S.3). Der Unternehmer sollte mit den wichtigsten Gegebenheiten vertraut sein um in Reaktion auf äußere Veränderungen vorteilhaft agieren zu können.

2.1.1 Wandel der ökonomischen und technischen Umwelt

2.1.1.1 Trend zur Flexibilisierung

Das klassische Bild der Arbeit veränderte sich drastisch mit der zunehmenden Flexibilisierung und Deregulierung der Arbeitswelt (vgl. Kauffeld 2011, S.24). Seit Anfang der 1990er Jahre wird die klassische Arbeitsbiografie einer lebenslangen Beschäftigung innerhalb eines einzigen Betriebs immer seltener. An ihre Stelle tritt ein Beschäftigungsmix mit kurzfristigen Erwerbsverhältnissen, Teilzeitarbeit oder Leiharbeit. Der Anteil der Beschäftigten mit besonderen zeitlichen Arbeitsbedingungen wie Schicht-, Abend-, Nacht- oder Wochenendarbeit erhöht sich kontinuierlich (vgl. Köper, Seiler et al. 2012). Die statistischen Ämter des Bundes und der Länder gehen davon aus, dass jeder fünfte Beschäftigte heute atypisch beschäftigt ist, davon sind Frauen häufiger betroffen als Männer (vgl. Arbeitsmärkte im Wandel S.59ff). Der Arbeitnehmer entwickelt sich zunehmend zu einem Unternehmer im Unternehmen (vgl. Kauffeld 2011, S.24), der gezwungen ist, seine Arbeitsfähigkeit eigenständig zu vermarkten und zu organisieren. Zielgerichtete Selbstdarstellung und Karrierebildung ist eine eigenständige, unerlässliche Aufgabe neben der eigentlichen Arbeitstätigkeit geworden. Die Sicherheiten des klassischen Arbeiter- und Angestelltenverhältnisses schrumpfen. Der Arbeitnehmer wird selbstverantwortlich für seine Beschäftigungsfähigkeit und steht unter großem Druck, flexibel auf die Nachfrage am Markt zu reagieren. Die ständige Erweiterung der eigenen Kompetenzen und lebenslanges Lernen werden zur Pflicht.

2.1.1.2 Internationalisierung der Märkte und Unternehmen

Unternehmen stehen in Zeiten globalisierter Märkte unter steigendem wirtschaftlichen Druck. Der internationale Handel wächst, Produktionsketten werden weltweit organisiert, Arbeitsplätze und Aufgaben ausgelagert. Der Trend zur Internationalisierung stellt Arbeitgeber und -nehmer vor neue Herausforderungen: Große räumliche Distanzen zu den Mitarbeitern und Sprachbarrieren müssen überbrückt werden, Unternehmen müssen sich mit kultureller Heterogenität auseinandersetzen. Die Führung der unterschiedlichen Standorte ist unübersichtlicher und schwerer zu handhaben. Die Fähigkeit zu virtuellem Führen und das Ersetzen persönlicher Interaktion durch mediengestützte Kommunikation wird zum Mittelpunkt der Mitarbeiterführung (vgl. Kauffeld 2011, S. 16ff).

Restrukturierungen von Unternehmen zur Reduktion von Kosten und gleichzeitiger Erhöhung der Produktivität führen längerfristig zu steigender Arbeitsbelastung, Stress, geringerer Bindung an das Unternehmen, abnehmende Identifizierung mit der Tätigkeit und negative Wahrnehmung in Bezug auf Ehrlichkeit und Vertrauenswürdigkeit der Organisation (vgl. Köper, Seiler et al. 2012).

2.1.1.3 Veränderter Status der Mitarbeiter

Die Hierarchien innerhalb des Unternehmens flachen ab, was zu mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter und erhöhtem Erfolgsdruck führt (vgl. Kauffeld 2011, S.23). Die Zunahme der Selbstständigkeit wuchs von 1991 bis 2009 in Deutschland um 25,3 Prozent an. Hierfür existieren vielfältige Gründe wie etwa flexibilisierte Personalpolitik, Outsourcing, veränderte Produktionsprozesse und dem Wunsch nach stärker selbstbestimmten Arbeitsformen (vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2012, S.13).

2.1.1.4 Innovationsfähigkeit und Flexibilität

Seit Jahren sinken die Produktlebenszyklen, der Konkurrenzdruck steigt und somit auch die Notwendigkeit ständiger Innovation. Dies hat unmittelbare Folgen für den Arbeitnehmer: Auch für ihn steigt der Leistungsdruck. Nach Krisenzeiten müssen Unternehmen rasch wieder profitabel zu werden. Durch fortschreitende Automatisierung in Produktion und Verwaltung entsteht Bedarf, neue Mitarbeiter als Kurzzeitbeschäftigte einzukaufen (vgl. Eichholz 2000, S.2).

Auch Fehler bei Entlassungen haben eine große Tragweite. Man kümmert sich vor allem um die Arbeitnehmer, die ihren Arbeitsplatz verlieren, selten um diejenigen, die ihren behalten. Diese Menschen jedoch führen das Unternehmen in die Zukunft. Die vorläufige Erleichterung darüber, nicht entlassen worden zu sein, kann schnell in negative Gefühle umschlagen: Schuld, Scham, Zorn - und Angst vor geringen Aufstiegschancen, vor Insolvenz, vor weiterem Stellenabbau. Daraus resultiert oft der innere Druck, sich beweisen zu müssen und keine Fehler machen zu dürfen (vgl. Böhnke 2006, S.2).

In einer beschleunigten Wirtschaftswelt sind Veränderungen ein wichtiger Bestandteil des Alltags. Die Bereitschaft zur ständigen Veränderung muss jedoch erst aufgebaut werden: Dass Ziele und Anforderungen sich häufiger ändern, ist für einige Mitarbeiter Motivation, für andere ein großer Unsicherheitsfaktor, da mit jeder Veränderung neue Arbeitsumstände einhergehen und der Erfolgsdruck wächst. Unternehmen müssen verstärkt auf die Kompetenz der Mitarbeiter vertrauen, die im Gegenzug verstärktes Einbinden in die Entscheidungsprozesse der Unternehmen fordern (siehe hierzu auch 2.1.2.2 „Virtual Man“ auf Seite 7).

2.1.1.5 Weiterentwicklung der Technologie

Der technische Wandel verändert die Arbeitswelt. Die Digitalisierung bringt neue Formen der Arbeitsgestaltung (z.B. Virtual Teams) hervor, neue Software erleichtert den Austausch von Informationen. Mitarbeiter sind über E-Mail und Handy jederzeit erreichbar, die Arbeit wird auf einem Laptop mit nach Hause genommen und kann orts- und zeitunabhängig bearbeitet oder in Auftrag gegeben werden. Die Grenze zwischen Privatsphäre und Arbeit verschwimmt (vgl. Eichholz 2000, S.2; Kauffeld 2011, S.25f). Mit der Herausforderung, flexible Arbeitsvorgänge zu steuern, haben sich neue Führungskonzepte etabliert, die auf der Vereinbarung von Zielen basieren und den Mitarbeitern in allen anderen Belangen Handlungsspielraum gewähren. Es zeigt sich, dass in derart strukturierten Betrieben Zeitdruck, hohes Arbeitsvolumen und mangelnde Planbarkeit der Arbeit stärker vertreten sind (vgl. Köper, Seiler et al. 2012).

Im Gegensatz dazu steht der sogenannte Partizipative Taylorismus der deutschen Industrie (vgl. Kauffeld 2011, S.17ff). Namensgeber des Taylorismus war der Ingenieur Frederick Winslow Taylor Anfang des vergangenen Jahrhunderts. Sein Ziel war, den effizientesten Weg zur Ausführung einer Arbeit zu finden („one best way“), der dann von eigens für die Aufgabe ausgewählten Mitarbeitern fortlaufend in kleinen Routinen durchgeführt wurde - das Prinzip der Fließbandarbeit. Auch heute ist die mechanisierte Arbeitsteilung vor allem in der Automobilindustrie unumgänglich um die immer komplexer werdenden Just-In-Time Produktionsabläufe bewältigen zu können. Der fehlenden Flexibilität und der Monotonie der Arbeit soll durch Mitwirkung der Mitarbeiter bei der Entwicklung und bei Optimierungen entgegengewirkt werden (vgl. Böhnke 2006, S.3; Kauffeld 2011, S.18). Für den weiteren Verlauf der Arbeit soll sich jedoch nicht auf Fließbandarbeit konzentriert werden. Der Fokus liegt auf moderner Projektarbeit.

2.1.2 Demografischer Wandel und neue Wertvorstellungen (soziokulturelle Umwelt)

2.1.2.1 Änderungen in der Erwerbstätigenstruktur

Die Erwerbstätigenstruktur ändert sich mit dem demografischen Wandel. Die Belegschaften werden heterogener: die Erwerbsquote bei Frauen nimmt zu und der Anteil

von Personen mit Migrationshintergrund steigt (siehe dazu auch Köper, Seiler et al. 2012). Hinzu kommt: Die deutsche Bevölkerung altert. Eine Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), zeigt, dass noch zu Beginn des 20. Jahrhunderts der Altersaufbau der deutschen Bevölkerung pyramidenförmig war: Ein breites Fundament aus Kindern und Jugendlichen, während im zunehmenden Alter die Zahl der Personen eines Jahrgangs abnahm. Seit den frühen 1970er Jahren sinkt die Geburtenrate während die Lebenserwartung der Menschen steigt (vgl. BAuA 2012, S.54).

Die meisten Beschäftigte in Deutschland (ca. 41 kumulierte Prozent) sind 40-54 Jahre alt (vgl. TK 2013, S.70). Für die Arbeitswelt ist die Zunahme der älteren Generation unter gleichzeitiger Abnahme der jungen Generation kritisch: in wenigen Jahren wird es schwer sein, Belegschaften zu verjüngen und Nachwuchs zu finden. Gleichzeitig steigt die Zahl derjenigen, die auf Grund von Arbeitsunfähigkeit vorzeitig in Rente gehen und auch das Durchschnittsalter der Beschäftigten in den Betrieben wird weiter ansteigen. Im Jahr 2060 wird der größte Anteil der Menschen 40-75 Jahre alt. Das heißt: doppelt so viele Menschen sind über 60 als unter 20 (vgl. BAuA 2012, S.54). Die ältere Generation ist körperlich und psychisch weniger belastbar. Erfahrungswissens und Loyalität nach langer Unternehmenszugehörigkeit wiegen die verminderte Leistungsfähigkeit, gesundheitliche Instabilität, geringere Lernfähigkeit und eingeschränkte Flexibilität nicht auf. Unternehmen müssen mit teurer Hilfsttechnik und einer gründlichen Gesundheitspflege dagegensteuern.

2.1.2.2 Wertewandel und Menschenbild

Mit der Zeit ändern auch Arbeitsphilosophie und Werte. Die Arbeits- und Organisationspsychologie unterscheidet zwischen verschiedenen Menschenbildern, die sich im Laufe der Zeit herausgebildet haben (vgl. hierzu und im Folgenden Kauffeld 2011, S. 16-27).

a. Economic Man

Das Bild des Economic Man entstand mit Beginn der standardisierten Massenproduktion. Dieser Menschentyp stellt in allen Lebensbeziehungen den Nützlichkeitswert voran. Der Arbeiter wird dementsprechend als Maschine, als Zahnrad des funktionierenden Betriebs gesehen. Er ist in erster Linie durch monetäre Reize motiviert, sein Handeln ist rational und organisiert.

b. Social Man

In den 1930er Jahren rückten mit dem Einzug der Frauen in die Arbeit die sozialen Aspekte vermehrt in den Vordergrund. Der Social Man erlebt den Betrieb als soziales System. Zwischenmenschliche Beziehungen definieren seine Identität und sein Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation; die Leistung wird maßgeblich durch das Verhalten der Kollegen und Vorgesetzten bestimmt. Geld spielt kaum eine Rolle, wenn ein sozialer Mensch in einer Arbeit seine Bestimmung und Freude gefunden hat.

c. Self-actualizing Man

Der Self-actualizing Man entstand im Umfeld der 1950er Jahre, hohen Fluktuationsraten, Streiks und der Krise der Arbeitsmotivation. Fließbandarbeit und Monotonie führte zu Unzufriedenheit, das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung rückte in den Vordergrund. Die Motivation des selbstbestimmten Arbeitnehmers basiert auf dem Ausmaß seiner Autonomie im Unternehmen.

d. Complex Man

Der Complex Man vereinigt alle Aspekte der bisherigen Menschenbilder und ist daher ein vielseitiger Mensch mit diversen Bedürfnissen, die sich nicht nur auf rein monetäre oder soziale Anreize beschränken. Er zeichnet sich durch seine Lernfähigkeit aus; das zentrale Merkmal ist, dass er an jeder Situation wächst und seine Fähigkeiten und Bedürfnisse entwickelt und anpasst.

e. Virtual Man

Der Virtual Man ist das aktuellste Menschenbild und zeichnet sich durch Flexibilität und verstärkte Partizipationswünsche aus. Durch neue Technologien passt er Leben, Arbeiten und Kommunizieren an die wechselnden Umweltbedingungen an. Die Arbeitsbedingungen sind individualisiert. Arbeitnehmer sind keine Maschinen: Das Wohlbefinden ist von zentraler Bedeutung, wenn man Flexibilität und Leistungsvermögen erhalten will.

2.1.3 Humanisierung der Arbeit (rechtlich-politische Umwelt)

Mit der Zufriedenheit von Mitarbeiter hat man sich in Deutschland erst in den 1950er Jahren im Rahmen der Forschungen zur Humanisierung der Arbeit befasst (vgl. Kauffeld 2011, S.21). Seit einigen Jahren gewinnt das Europäische Recht für die Arbeitswelt in Deutschland an Bedeutung. Mit der *Richtlinie 89/391/EWG* ein bindender Rechtsrahmen geschaffen (siehe dazu auch 3.2.2.6 auf Seite 16). Zudem wurden Institutionen wie das Europäische Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung etabliert. Arbeitnehmer erhalten erweiterte Mitbestimmungsrechte Mindeststandards und Rahmenbedingungen für eine betriebliche Gesundheitspolitik (vgl. dazu auch 3.2.2 „Krankheiten am Arbeitsplatz – rechtliche Definitionen“ ab Seite 13).

Doch der Staat allein kann die Probleme nicht lösen. In der Expertenkommission *Die Zukunft einer zeitgemäßen betrieblichen Gesundheitspolitik* haben Fachleute aus Politik, Wirtschaft, Verbänden der Sozialversicherung und der Wissenschaft die Anforderungen an eine zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik formuliert und Lösungswege gesucht. Die Kommission sieht das Entwickeln von Maßnahmen zur Humanisierung der Arbeit nicht nur als Aufgabe der Gesetzgeber, sondern vor allen in den Sozialpartnern den Motor dieser neuen Politik: „Aus Sicht der Kommission ist (...) die betriebliche Gesundheitspolitik immer noch von obrigkeitstaatlichen Vorstellungen geprägt, die den Staat überfordern mussten. Sie ist zugleich geprägt von einer Unterforderung der Sozialpart-

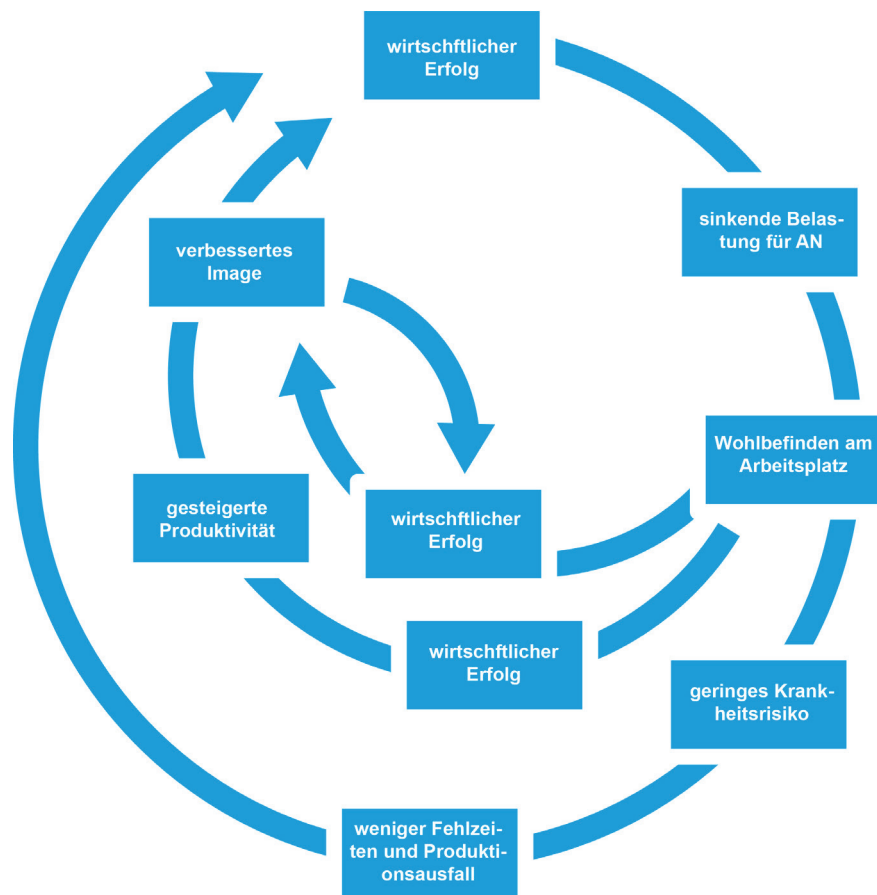
ner, die mehr als bisher zur Gestaltung der betrieblichen Gesundheitspolitik beitragen sollten“ (Bertelsmann Stiftung 2011, S.25). Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Rehabilitationsabteilungen der Rentenversicherungen und Arbeitsmarktbehörden sollen künftig stärker untereinander und mit Betrieben zusammenarbeiten um die Zahl der Versicherungsfälle möglichst klein zu halten..

2.2 Gesundheit als Erfolgsfaktor

Die Anforderungen an die Mitarbeiter eines Unternehmens verändern sich; die Arbeitsintensität steigt. Nicht selten wirkt dies belastend und hat Auswirkungen auf die körperliche und seelische Gesundheit.

Die Gesundheit aller Mitarbeiter im Unternehmen ist aber Voraussetzung für dessen wirtschaftlichen Erfolg. Mitarbeitergesundheit und Unternehmenserfolg bedingen einander. Wenn Mitarbeiter unter weniger Belastungen leiden, verbessert sich das individuelle Wohlbefinden am Arbeitsplatz, die Zufriedenheit wird größer und damit die Arbeitsleistung höher. Dies hat Auswirkungen: Erstens sinkt das Krankheitsrisiko und damit verringern sich die Fehlzeiten-, Krankheits- und Produktionsausfallkosten. Auch die Qualität der Arbeit steigt, was zu hochwertigeren Produkten oder besseren Dienstleistungen führt. Herausforderungen kann mit klarem Kopf begegnet werden. Das größere Wohlbefinden gibt Raum für Kreativität. Dadurch wird nicht nur das Arbeitsklima weiter verbessert, sondern auch die Produktivität gesteigert. Zufriedene Arbeitnehmer identifizieren sich mehr mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen. Dies gibt dem Unternehmen auf lange Sicht ein gutes Image, erleichtert die Suche nach qualifiziertem Personal und hilft, das bestehende Personal zu behalten, da die Treue zum Arbeitgeber steigt.

Will man effektiv in diesen Kreislauf eintreten, muss man dort ansetzen, wo sich die größten Auswirkungen ergeben. Daher ist die Investition in gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen besonders effektiv.



Darst.1: Kreislauf von Maßnahmen und Wirkungen betrieblicher Gesundheitsförderung

3. Mitarbeitergesundheit

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Definition von Gesundheit und arbeitsbedingter Krankheit. Die Bedeutung von Arbeit für den Menschen wird dargelegt und Berufskrankheiten untersucht und bewertet. Es folgt ein Blick in das deutsche Recht zur Prävention körperlicher, seelischer und sozialer Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz. Die im Gegensatz zu körperlichen Verletzungen schwer definierbaren psychischen Erkrankungen im Bezug auf arbeitsbedingten Stress werden genauer untersucht. Abschließend wird auf die Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen im (Berufs-)Alltag eingegangen.

3.1 Definition Gesundheit

Gesundheit wird häufig als das Fehlen von Krankheit definiert - und doch sie nicht das Gegenteil von Krankheit. Denn: nicht jede Krankheit ist faktisch feststellbar. Dies kann zu Problemen führen, wenn es darum geht, wann gesundheitliche Unterstützung von Unternehmen in Anspruch genommen werden darf. Außerdem sind die Begriffe „gesund“ und „krank“ keine definitiven Zustände eines binären Codesystems. Im Folgenden sind drei der wichtigsten Definitionen zusammengefasst:

3.1.1 Definition der Weltgesundheitsorganisation (WHO)

Die WHO beschreibt Gesundheit als „... a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity²“. Ein Mensch ist demnach gesund, wenn er keine körperlichen, seelischen und sozialen Beeinträchtigungen erfährt, Gesundheit ist darüber hinaus mehr als das faktische Fehlen von Krankheit. Was das bedeuten kann, führt folgende Definition weiter aus:

3.1.2 Definition nach pathologisch orientierter Medizin

In der Fachpublikation der BZgA *Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung – Band 6: Was erhält einen Menschen gesund?* ist nach pathologischer Sichtweise Gesundheit ein negativer Begriff, der die vollkommene Abwesenheit von Krankheit bezeichnet. *Pschyrempel klinisches Wörterbuch* (2011) definiert unter dem Eintrag „Krankheit“: „Störung der Lebensvorgänge od. im gesamten Organismus mit der Folge von subjektiv empfundenen bzw. objektiv feststellbaren körperlichen, und seelischen Veränderungen.“

Pathologisch wird zwischen körperlichen, geistigen und/oder seelischen Beeinträchtigungen differenziert. Besonders ist, dass zwischen subjektiven und objektiven Veränderungen unterschieden wird: Ein Mensch kann selbst dann krank sein, wenn keine konkrete Störung auffindbar ist.

2 Website WHO, abgerufen am 18.06.13 <http://www.who.int/about/definition/en/print.html>

3.1.3 Gesundheit nach Antonovsky

Antonovskys 1979 vorgestelltes Paradigma der *Salutogenese* stellt einen direkten Gegenentwurf zur pathologisch orientierten Definition von WHO und BZgA dar. Nach Antonovsky sind Menschen sowohl krank als auch gesund. Gesundheit und Krankheit werden dabei als Kontinuum gesehen. Umwelteinflüsse und persönliche Faktoren lassen das gegenwärtige Befinden auf einer Skala entweder eher Richtung Krankheit oder Richtung Gesundheit tendieren. Dabei bestimmt das Kohärenzgefühl (SOC, *sence of coherence*), wie oft ein Individuum krank wird. Menschen mit gutem SOC sind. Sehr strukturiert und neugierig, geneigt sich die Welt erklären zu wollen. Sie erleben ihre Umwelt als verstehbar und sind motiviert, Ursachen auf den Grund zu gehen. Mit der Zeit eigenen sie sich ein Arsenal an Widerstandsressourcen an, die helfen, individuelle Probleme zu lösen, und von sich aus gesund zu bleiben oder zu werden. Antonovsky konstruiert dazu eine Metapher: Das Leben eines Menschen ist ein Fluss voller Gefahren, in welchem der Mensch sich befindet. In einer schwierigen Strömung könnte ein Arzt der pathologisch orientierten Medizin den Ertrinkenden retten; der Salutogenese gehe es aber darum, die Menschen zu guten Schwimmern zu machen. Das helfe ihnen, auch ohne Hilfe Gefahren zu erkennen, zu meistern oder gar zu umgehen (vgl. BZgA 2009, S.24ff)

Antonovsky liefert einen neuen Denkanstoß: Es könnte sich für Unternehmen lohnen, das Gesundheitsbewusstsein eines Mitarbeiters zu fördern statt ihn regelmäßig bis kurz vor dem Ertrinken arbeiten und dann retten zu lassen.

3.2 Arbeitsbedingte Krankheiten

Frei nach Oscar Wilde beschreiben Breyer et al. (Gesundheitsökonomik 2013, S.44) Ökonomen als Leute, „die von allem den Preis kennen, aber von nichts den Wert³“. Gesundheit ist in der modernen Wirtschaft untrennbar mit Geld verbunden: Wer krank ist, verdient kein Geld und auf der anderen Seite: Wer krank ist, kostet Geld. Grundsätzlich wird der Vergleich von Leben mit Geld als moralisch verwerflich angesehen, doch auf sachbezogener Ebene wird die ökonomische Bewertungen akzeptiert.

Arbeitsbedingte Krankheiten haben unter den Krankheiten eine Sonderbedeutung. Hat ein Mensch im Alltag ständig Rückenschmerzen, geht er zum Arzt, hat er jedoch an seinem Arbeitsplatz Beschwerden, werden diese oft ignoriert. Dabei haben letztere Probleme oft weniger mit einer Prädisposition zu tun als mit dem Arbeitsplatz selbst. Für arbeitsbedingte Krankheiten ist das Arbeitsumfeld direkte Ursache. Traditionell wurde über lange Zeit lediglich von der Arbeitssicherheit und Unfallvermeidung ausgegangen; die Implementierung von Gesundheitsprogrammen umschließt erst seit neuestem weitere Facetten wie die der subjektiven, psychischen Gesundheit (vgl. Böhnisch 2006, S.2).

Arbeit hat für den Menschen einen so hohen Stellenwert, dass er oftmals bereit ist, seine

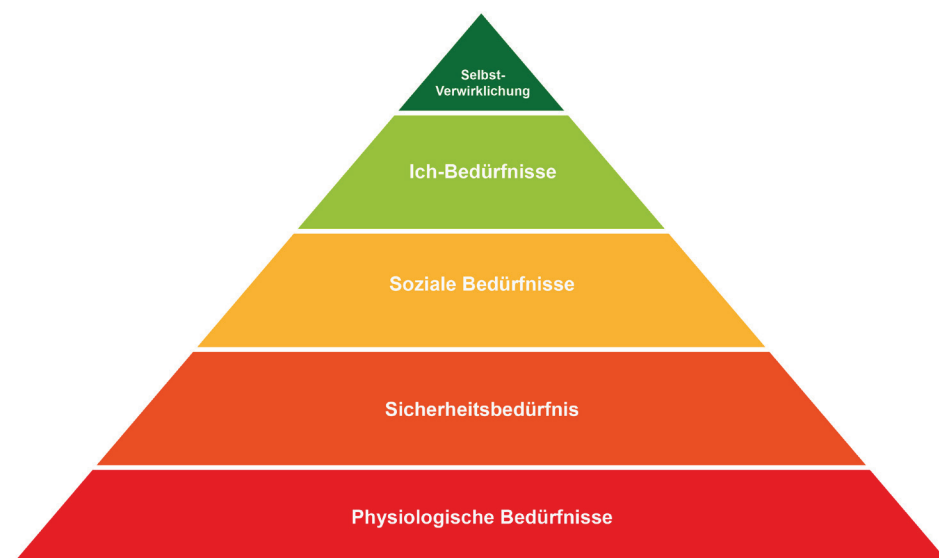
3 Originalzitat von Oscar Wilde: „Ein Zyniker ist ein Mensch, der von jedem Ding den Preis und von keinem den Wert kennt.“

Gesundheit zu opfern. Die BAuA-Studie *Arbeitswelt im Wandel* ermittelte, dass jeder Zweite 40-47,9 Stunden pro Woche arbeitet, obwohl nur etwa ein Drittel der Verträge derart lange Arbeitszeiten vorsehen. Der Bericht zeigt auch, dass über 70 Prozent der Befragten krank zur Arbeit gehen. Die Zahl der Befragten, die trotz Anraten eines Arztes auf eine Kur verzichten, liegt sogar bei fast 80. Dieses als Präsentismus bekannte Phänomen hat viele Ursachen: „Pflichtgefühl“ / „Weil sonst die Arbeit liegen bleibt“, „Angst um den Arbeitsplatz“ und „Rücksicht auf Kollegen“. Menschen in Führungspositionen und soziale Berufe (z.B.: Arzt, Lehrer) sind besonders vom Präsentismus betroffen (vgl. BAuA 2011).

3.2.1 Bedeutung und Einfluss von Arbeit auf den Menschen

Menschen im westlichen Kulturkreis definieren sich oft über ihre Arbeit. Der Beruf gehört neben Name und Alter zu den ersten Fakten, die ausgetauscht werden, wenn Menschen einander kennenlernen. Jahoda schreibt über die vielfältige Bedeutung von Arbeit 1983: „Erwerbsarbeit ist zum einen ein Mittel, durch das die meisten Menschen ihren Lebensunterhalt verdienen; zum anderen zwingt sie bestimmte Kategorien der Erfahrung auf. Sie gibt dem Tage eine Zeitstruktur, sie erweitert die sozialen Beziehungen über Familie und Nachbarschaft hinaus und bindet die Menschen in die Ziele und Leistungen der Gemeinschaft ein ..., weist einen sozialen Status zu und klärt die persönliche Identität.“⁴

Arbeit ist ein Grundaspekt menschlichen Daseins. Nach Maslows braucht der Mensch Arbeit, um seine verschiedenen Bedürfnisse zu befriedigen. Seine Bedürfnispyramide ordnet menschliche Bedürfnisse nach ihrer relativen Dringlichkeit.



Darst. 2: Bedürfnispyramide nach Maslow, Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/beduerfnishierarchie.html>

⁴ Zitat aus Böhnke 2006 (hier zitiert und übersetzt nach: Jahoda, Marie (1983): Social institutions and human needs: A comment on Fryer and Payne. Leisure Studies, 3, 297-299.)

Zuunterst stehen die Funktionsbedürfnisse individuellen Überlebens. Erst wenn ein Bedürfnis gestillt wurde, wird die nächst höhere Ebene dominant. Man unterscheidet Defizitbedürfnisse und Wachstumsbedürfnisse. Erstere sind besonders wichtig, denn sie gefährden bei Nichterfüllung die Existenz. Es handelt sich um Grund-, Sicherheits- und soziale Bedürfnisse. Erst wenn diese erfüllt sind, kann der Mensch seine Ich-Bedürfnisse und die Selbstverwirklichung anstreben und zu vollkommener Zufriedenheit wachsen.

Die Übergänge sind dabei nicht abrupt: Die Befriedigung der aktuellen Bedürfniskategorie führt nicht sofort zur Veränderung der Motive - dafür bedarf es einer dauerhaften, zeitstabilen Bestätigung. So haben Menschen mit hoher Selbstachtung zwar noch immer Grund- und Sicherheitsbedürfnisse, jedoch werden diese dauerhaft und ohne großen Aufwand bestätigt und stehen nicht mehr im Fokus der aktuellen Situation (vgl. Eichholz 2000, S.44ff, Hentze et al. 2005, S. 112f).

Arbeit kann direkt oder indirekt jedes der Maslow'schen Bedürfnisse erfüllen:

1. Grundbedürfnisse

Der Mensch muss seinen Lebensunterhalt verdienen. Dabei ist er nicht nur sich selbst verpflichtet, sondern auch verantwortlich für das Wohlergehen seines Ehepartners und seiner Kinder. Das erwirtschaftete Geld ermöglicht die Versorgung mit Nahrung und Wohnraum. Die Qualität der Arbeit und die Höhe der Bezahlung ist nicht nur finanzielle Daseinsberechtigung, sondern bestimmt die Qualität der Lebensweise. Grundbedürfnisse fordern Arbeitssuche für das Überleben.

2. Sicherheitsbedürfnisse

Materieller Wohlstand ist ohne finanzielle Mittel nicht möglich. Der Mensch hat ein dringendes Bedürfnis, die Sicherheiten, welche seine Grundbedürfnisse decken, künftig zu erhalten. Dazu muss er die Arbeitsstelle, welche seine Grundbedürfnisse stillt, halten. Sicherheitsbedürfnisse fordern gute Arbeitsleistungen für die Arbeitsplatzsicherung.

3. Soziale Bedürfnisse

Die Art der Arbeit beeinflusst Gesprächsthemen, die Vorlieben und indirekt die Wahl des Freundeskreises. Soziale Bedürfnisse sind verwandt mit den Ich-Bedürfnissen: Durch soziale Ausrichtung und Wahl eines bestimmten Bekanntenkreises ist es möglich, sich anhand Gruppenzugehörigkeiten in der Gesellschaft zu differenzieren. Durch den Umgang mit Personen eines bestimmten Rangs ändert sich der soziale Status des Menschen. Ein hoher Status führt zu Zufriedenheit. Der Mensch kann leichter soziale Beziehungen eingehen, die ihn emotional stabilisieren. Soziale Bedürfnisse fordern gute Arbeitsleistungen für das Eintreten in bestimmte Gesellschaften.

4. Ich-Bedürfnisse

Arbeit ermöglicht das Erreichen von Anerkennung und Geltung. Der soziale Status be-

schreibt das Ansehen, das ein Mensch genießt, aber auch das Selbstbild, das er von sich selbst gewinnt. Jeder Mensch hat individuelle Normen und Werte nach denen er sein Handeln ausrichtet und nach denen er strebt. Gelingt es, diese Vorsätze zu verwirklichen und zu leben, erfährt der Mensch Anerkennung und bekommt dadurch eine gewisse Macht. Ich-Bedürfnisse fordern gute Arbeitsleistungen für das Erreichen eines hohen Sozialstatus.

5. Selbstverwirklichung

Die höchste Stufe ist das Verlangen, immer mehr zu dem zu werden, wozu man fähig ist und wonach man strebt. Arbeit ist für viele Menschen eine Lebensaufgabe. Man möchte sich mit seinem Tun identifizieren und etwas von sich selbst ausdrücken. Dies ist nur möglich, wenn der Mensch in seinem Unternehmen eine Machtposition besitzt. Nur, wer alle anderen Bedürfnisse bereits befriedigen kann, ist zu diesem Schritt imstande.

Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung fordert das Erreichen eines Karrierehochpunkts, um eigene Wünsche, Sehnsüchte und Ziele realisieren zu können.

Diese Betrachtung deckt sich mit den Ergebnissen der BAuA-Studie *Arbeitswelt im Wandel* 2012. Diese hat die zehn wichtigsten Aspekte guter Arbeit aus der Sicht der abhängig Beschäftigten ermittelt (BAuA 2012, S.29ff). Ein gesichertes Arbeitsverhältnis mit verlässlichem Einkommen ist demnach das wichtigste Merkmal. Sehr wichtig ist es den Befragten außerdem, dass die Arbeit Spaß macht, abwechslungsreich ist und man stolz auf sie sein kann. Ebenso wichtig ist ein gutes Betriebsklima: humane Behandlung durch den Vorgesetzten, kollegialer Zusammenhalt und gesundheitsfördernde Arbeitsplatzgestaltung fördern das Wohlfühlen am Arbeitsplatz. Eine gute Arbeit zeichnet außerdem sich dadurch aus, dass sie persönliche Ressourcen wie Kreativität und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten fördert. Arbeit hat demnach in erster Linie eine die Grundbedürfnisse und Sicherheitsbedürfnisse stillende Funktion; wird dabei aber auch als deutliches Instrument zur Selbstverwirklichung gesehen, wobei die Befriedigung sozialer Bedürfnisse und Ich-Bedürfnisse einen großen Teil zur Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz beitragen.

Kann ein Mensch für die Maslow'sche Bedürfnispyramide in seinem Arbeitsverhältnis keine Anwendung finden, führt dies zu Unzufriedenheit und Frustration. Beruflich bedingte Erkrankungen lassen darauf schließen, dass der Arbeitsplatz den Maslow'schen Ansprüchen nicht gerecht wird (vgl. Hentze 2005, S.114)

3.2.2 Krankheiten am Arbeitsplatz – Rechtliche Definitionen

Es existiert in der Bundesrepublik Deutschland eine Vielzahl an Gesetzen, die sich mit Gefahren am Arbeitsplatz auseinandersetzen. So definiert §1 der Berufskrankheiten-Verordnung (BKV) Berufskrankheiten als „Krankheiten, die Versicherte infolge einer den Versicherungsschutz nach §2, 3 oder 6 des Siebten Buches Sozialgesetzbuch begründeten Tätigkeit erleiden“. SGB VII nennt in diesem Zusammenhang vor allem

Beschäftigte, Lernende während der beruflichen Aus- und Fortbildung sowie eine Vielzahl an gesonderten Einzelfällen, die für diese Arbeit im Detail nicht von Bedeutung sein sollen. Der Fokus liegt im Kontext der Arbeit auf den Beschäftigten als typischen Mitarbeitern eines Unternehmens.

3.2.2.1 Krankheiten in Sinne der BKV

1. Krankheiten durch chemische Einwirkungen
2. Krankheiten durch physikalische Einwirkungen
3. Erkrankungen durch Infektionserreger oder Parasiten sowie Tropenkrankheiten
4. Erkrankungen der Atemwege und der Lungen, des Rippenfells und Bauchfells
5. Hautkrankheiten
6. Krankheiten sonstiger Ursache

Psychische noch soziale Beeinträchtigungen sind nicht berücksichtigt. Der BKV wurde 2009 mit der Berufskrankheiten-Verordnung Änderungsverordnung (BKV-ÄndV) um einige Krankheitsbilder erweitert, die jedoch in das Schema der dargestellten Krankheitstypen passen. Es wurden keine psychischen Erkrankungen aufgenommen.

Zum Sicherheits- und Gesundheitsschutz gehören jedoch weitere wichtige Vorschriften, die dem Schutz von Leben und Gesundheit dienen.

3.2.2.2 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

§5: Der Arbeitgeber hat zu beurteilen, welche Gefährdungen bestehen und anschließend zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.

§11: Arbeitgeber müssen Arbeitnehmer ermöglichen, sich regelmäßig arbeitsmedizinisch untersuchen zu lassen.

§12: Der Arbeitgeber muss über Sicherheit und Gesundheitsschutz angemessen unterweisen.

§16: Arbeitnehmer haben die Pflicht, dem zuständigen Vorgesetzten oder Arbeitgeber Gefahrenpotenziale zu melden.

3.2.2.3 Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG)

§1, 2, 3, 4 Der Arbeitgeber hat Betriebsärzte und Fachkräfte zur Unterstützung von Arbeitsschutz und Unfallverhütung zu bestellen und hat dafür zu sorgen, dass diese ihre Aufgabe erfüllen können (z.B. durch Bereitstellung von Räumen, Einrichtung, Fortbildungen etc.). Betriebsärzte sind arbeitsmedizinische Fachleute und daher verantwortlich für die Beratung von Arbeitgebern und der für Unfallverhütung zuständigen Personen. Sie

beobachten die Durchführung der Schutz- und Verhütungsmaßnahmen.

§8 In der Anwendung ihrer Fachkunde sind Betriebsärzte und Fachkräfte unabhängig und lediglich ihrem ärztlichen Gewissen unterworfen. Es gilt die ärztliche Schweigepflicht.

§11 Soweit in einer sonstigen Rechtsvorschrift nicht anderes bestimmt, hat der Arbeitgeber in Betrieben mit mehr als zwanzig Beschäftigten einen Arbeitsschutzausschuss zu bilden. Dieser setzt sich zusammen aus: dem Arbeitgeber oder einem von ihm Beauftragten, zwei vom Betriebsrat bestimmten Betriebsratsmitgliedern, Betriebsärzten, Fachkräften für Arbeitssicherheit und Sicherheitsbeauftragten. Der Arbeitsschutzausschuss hat die Aufgabe, Anliegen des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung zu beraten.

3.2.2.4 Gesetz über die Zahlung des Arbeitsentgelts an Feiertagen und im Krankheitsfall (EntgFG)

§3 Wird ein Arbeitnehmer infolge einer Krankheit an seiner Arbeitsleitung gehindert ohne dass ihn ein Verschulden betrifft, hat er Anspruch auf Entgeltfortzahlung durch den Arbeitgeber während der Arbeitsunfähigkeit bis zur Dauer von sechs Wochen. Der Anspruch entsteht erst nach vierwöchiger ununterbrochener Dauer des Arbeitsverhältnisses.

3.2.2.5 Arbeitszeitgesetz (ArbZG)

§5 Die Arbeitnehmer müssen nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden haben. Verkürzungen um bis zu einer Stunde sind möglich, wenn sie innerhalb eines Kalendermonats oder vier Wochen durch Verlängerung einer anderen Ruhezeit auf mindestens zwölf Stunden ausgeglichen werden.

§6 Nachtarbeitnehmer dürfen nicht länger als acht Stunden arbeiten. Eine Verlängerung auf bis zu zehn Stunden ist möglich, wenn der Verlust der Ruhezeit an anderer Stelle ausgeglichen wird (s. ArbZG §5).

§9 Arbeitnehmer dürfen an Sonn- und gesetzlichen Feiertagen i.d.R. nicht beschäftigt werden (Ausnahmen siehe ArbZG §9ff).

3.2.2.6 EU-Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz (Richtlinie 89/391/EWG)

Art. 5 Der Arbeitnehmer ist verpflichtet für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz zu sorgen (vgl. ArbSchG §5), das Hinzuziehen von außerbetrieblichen Fachleuten (vgl. ASiG) enthebt ihn nicht von seiner Verantwortung.

Art. 6 Der Arbeitgeber ist somit verantwortlich für: Vermeidung von Risiken unter Berück-

sichtigung von Technik, Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen, sozialen Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz. Abschätzung unvermeidbarer Risiken und Verringerung von Gefahren. Berücksichtigung des Faktors „Mensch“ bei der Arbeit, insbesondere bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen und -verfahren. Erteilung geeigneter Anweisungen an die Arbeitnehmer.

Art. 7: Unbeschadet seiner Pflichten benennt der Arbeitgeber einen oder mehrere Arbeitnehmer, die er mit Schutzmaßnahmen und Maßnahmen zur Verhütung berufsbedingter Gefahren im Unternehmen beauftragt. Der Arbeitgeber sorgt dafür, dass die erforderlichen Fähigkeiten und Mittel zur Verfügung stehen.

Art. 13 Jeder Arbeitnehmer hat nicht nur eine Mitteilungspflicht und für die Sicherheit und Gesundheit anderer Sorge zu tragen, sondern auch nach seinen Möglichkeiten für seine eigene Gesundheit und Sicherheit zu sorgen.

Einige weiterführende, zustimmende und/oder ergänzende Gesetzestexte zur Humanisierung der Arbeit:

AMR Arbeitsmedizinische Regeln der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, BetrVG Betriebsverfassungsgesetz, BDSG Bundesdatenschutzgesetz, GenDG Gendiagnostikgesetz, SGB Sozialgesetzbuch (vor allem: SGB V, VII und IX, Fünftes, Siebtes und Neuntes Buch Sozialgesetzbuch), KSchuG Kündigungsschutzgesetz, TVG Tarifvertragsgesetz und Tarifverträge, sowie Grundlagen aus GG Grundgesetz und BGB Bürgerliches Gesetzbuch.



Darst.3: Arbeitsrechtliche Normpyramide₅

5 <http://www.rechtsanwaelte-cnh.de/images/downloads/ArbR-Pyramide.pdf>

Zu beachten gilt, dass abweichende Regelungen etwa zum ArbZG aufgrund eines niedrigeren Vertrags (Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung, Arbeitsvertrag) zugelassen werden können. Bezüglich der Gültigkeit konkurrierender Gesetzestexte regelt die arbeitsrechtliche Normenpyramide die Reihenfolge. Durch das sogenannte Rangprinzip hat die ranghöhere Norm zunächst Vorrang vor der rangniederen. Damit werden Mindeststandards festgelegt. Bei gleicher Rangstufe hat die zeitlich spätere Regelung Vorrang (Erneuerungsprinzip). Im Übrigen gilt das Günstigkeitsprinzip: Wenn rangniedere Normen für den Arbeitnehmer günstigere Regelungen enthalten, haben diese Vorrang, selbst wenn sie nach dem Rangprinzip niedriger stehen.

Gesetze in Deutschland regeln vor allem den Umgang mit Unfall- und Gesundheitsgefahren durch physikalische Einwirkungen (vgl. BKV, Anlage 1) und die Gefahr körperlicher Beeinträchtigungen. Dies mag ein Erbe der Industrialisierung sein, in welcher die direkte Verletzungsgefahr durch Gefahrstoffe und technische Anlagen im Fokus der Aufmerksamkeit stand: Seit 1960 ist die Zahl der Meldepflichtigen Arbeitsunfälle von ca. 2,7 Mio. Fälle auf ca. 1 Mio. im Jahr 2011 gesunken (vgl. BMAS / BAuA 2011, S.31). Das entspricht einer Prävention von etwa zwei Drittel der Fälle, die in 1960 zu einem Unfall geführt hätten. Ähnlich verläuft der Trend bei den Unfallrenten.

Der Gesetzgeber schließt heutzutage zwar ebenfalls Handlungsempfehlungen zu seelischen, seltener auch sozialen Beeinträchtigungen ein, doch das Bewusstsein für letztere Krankheiten ist noch jung; die Anpassungen der Gesetzeslücken lange nicht vollendet. Bundesarbeitsministerin von der Leyen (CDU), lobte jüngst auf einer Fachtagung zwar deutsche Präventionsstrategien von Arbeitsunfällen, kritisierte aber die Fokussierung der Unternehmen auf körperliche Schäden. Das von ihr initiierte Arbeitsprogramm „Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung“, einer Gemeinschaftsaktion von Bund, Ländern und Unfallversicherungsträgern (www.gda-portal.de) soll diesem Aspekt nun mehr Rechnung tragen. Die Entwicklungen verdeutlichen die Dringlichkeit eines solchen Programms: 2011 waren bundesweit 59,2 Mio. Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen registriert worden – ein Anstieg um mehr als 80 Prozent in den vergangenen 15 Jahren. Psychische Erkrankungen gelten als Hauptgrund für Frühverrentung und erzeugten 2011 einen Ausfall von 10,3 Mrd. Euro Bruttowertschöpfung. „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz müssen aus der Tabuzone heraus“, so die Forderung von der Leyens (vgl. Bundesärztekammer 2013, S. 63).

In einer Veröffentlichung der Bertelsmann-Stiftung heißt es dazu: „Deutschland ist eine wirtschaftliche Hochleistungsgesellschaft, die viel in Reparatur und Kompensation gesundheitlicher Probleme investiert und zu wenig in ihre Verhütung. Mit einer Fortsetzung dieser Politik werden sich die zentralen Herausforderungen für die Wirtschaft und die sozialen Sicherungssystemen nicht mehr dauerhaft bewältigen lassen.“ Und weiter: „Die Kommission sieht die gesundheitsrelevanten Problemstellungen (...) nicht mehr allein an der Mensch-Maschine-Schnittstelle, sondern insbesondere an der Mensch-Mensch-Schnittstelle: in der Qualität der Menschenführung, in der Qualität der Unternehmenskultur sowie in der Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen“ (vgl. Bertelsmann Stiftung 2004, S.20f).

Um in Zukunft wirkungsvollere Schutzprävention seelischer und sozialer Gesundheit zu erreichen, fehlt es nicht nur an bindenden Rechtsnormen und deren adäquater Umsetzung. Es mangelt auch an Bewusstsein der Notwendigkeit gesundheitsorientierter Führung. Die in Richtlinie 89/391/EWG (EU-Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz) proklamierte „Berücksichtigung des Faktors „Mensch“ bei der Arbeit“ ist noch nicht zufriedenstellend erfolgt. Sie wird aber immer dringender: Die Zahl psychischer Krankheitsfälle steigt.

3.3 Psychische Krankheiten – arbeitsbedingter Stress

Seelische Krankheiten brechen nicht sofort aus, sondern haben eine Inkubationszeit. Wird in dieser Zeit eine beginnende Störung nicht erkannt und behandelt, kann es zu schweren und längerfristigen Persönlichkeitsstörungen kommen. Die Hemmschwelle, psychische Beeinträchtigungen anzusprechen ist aufgrund der sozialen Unerwünschtheit sehr hoch. Die Folge: psychische Krankheiten werden oft zu spät erkannt, nämlich erst dann, wenn sie nach außen durch veränderte (Körper-) Sprache und Arbeits- und Lebenseinstellungen nicht mehr zu verbergen sind. Die Tatsache, dass psychisch kranke Menschen nicht mit Krankheit sondern Schwäche, Versagen, Anomalie und Wahnsinn in Verbindung gesetzt werden, ist ein akutes gesellschaftliches Problem.

Nur wenige Menschen begreifen die wahre Identität psychischer Krankheiten - dass eine psychische wie körperliche Erkrankung behandelt und angesprochen werden muss. Schließlich handelt es sich bei einer gestörten Psyche nicht wie oft beschrieben um eine „Managerkrankheit“, sondern um eine Volkskrankheit. Doch was genau ist die häufig unter arbeitsbedingter Stress zusammengefasste Erkrankung überhaupt und wie hängt sie mit der Arbeit zusammen?

3.3.1 Definition von Stress

Der Begriff wird im allgemeinen Sprachgebrauch relativ wahllos zur Bezeichnung verschiedenster Situationen und Gefühlslagen benutzt, die als unangenehm empfunden werden. Oft wird Stress mit Zeitdruck gleichgesetzt („Ich bin gerade im Stress“). Die wissenschaftliche Definition hingegen ist eindeutig: Unter Stress wird eine Reaktion des Organismus auf ein Reizereignis verstanden, welches sein körperliches und/oder seelisches Gleichgewicht bedroht (vgl. Dragano 2007, S. 508-509).

Nach Lazarus wird Stress als relationales Konzept aufgefasst, also als eine bestimmte Beziehung von Person und Umwelt (die sogenannte „Transaktion“, vgl. im Folgenden die Zusammenfassung des transaktionalen Stressmodells von Heinz Walter Krohne: Stress und Stressbewältigung in Schwarzer 1997). Lazarus geht davon aus, dass nicht die objektive Art der Umweltreize zu Stress führt, sondern die subjektive Bewertung dieser durch das Individuum in Hinblick auf sein Wohlergehen. Stellt sich in dieser Beziehung heraus, dass die Anforderungen an das Individuum seine Bewältigungsmöglichkeiten beanspruchen oder überfordern, wird ein negativer Ausgang der Konfrontation erwartet, die zu Stress führt. Diese kognitive Bewertung kann dabei drei Formen annehmen. In

der Primärbewertung („primary appraisal“) wird der Reiz interpretiert. Die möglichen Bewertungsvariablen heißen „irrelevant“, „günstig“ oder „stressbezogen“. Wird die Situation als gefährlich („stressbezogen“) eingestuft, erfolgt die Sekundärbewertung („secondary appraisal“). Das Individuum schätzt seine Ressourcen und Möglichkeiten auf einen erfolgreichen Ausgang der Situation ein. Werden die Ressourcen als nicht ausreichend vorhanden analysiert, entsteht Stress.

Dieses Konzept hat eine zentrale Rolle in der Stresstheorie eingenommen: Es soll vor allem von der Art der Einschätzung der persönlichen Ressourcen abhängen, ob sich jemand bedroht fühlt. Menschliches Stressempfinden ist individuell und hängt mit der Selbsteinschätzung zusammen.

Arbeitsbedingter Stress wird demnach von jedem Mitarbeiter unterschiedlich produziert, die Grenze zwischen bedrohlich und irrelevant wird individuell festgelegt und ist abhängig von der Persönlichkeit, der Konstitution, sowie der Situation. Will man seine Mitarbeiter in der Handhabung mit Stressempfinden unterstützen, ist es essenziell, die Persönlichkeit des einzelnen zu berücksichtigen. Was den einen nicht belangt, kann auf den anderen störend wirken. Stressoren zu entdecken kann in diesem Zusammenhang eine komplizierte Herausforderung darstellen. Vor allem in der Kommunikation gibt es viele Ansätze, die als Gefahr aufgefasst werden können, selbst wenn eine Bedrohung des Gegenübers nicht beabsichtigt war: So nehmen einige Personen schroffe Umgangsformen nicht persönlich, andere jedoch sehen darin einen Stressor.

Auffällig ist jedoch, dass bestimmte Faktoren existieren, bei denen die Wahrscheinlichkeit, dass sie flächendeckend arbeitsbedingten Stress erzeugen, hoch ist: Eine Umfrage im Fehlzeiten-Report 2011 (Badura 2011, S.29ff) ergab, dass das Erfordern von

- ständiger Konzentration / Aufmerksamkeit (30,1 Prozent) zusammen mit
- hohem Termin- oder Leistungsdruck (29,8 Prozent) die Liste der Belastungen anführte.

Jeder vierte der Befragten klagte über:

- häufige Störungen oder Unterbrechungen bei der Arbeit
- hohes Arbeitstempo
- Lärm
- und hohe Verantwortung

Mehr als jeder Fünfte der Befragten fand außerdem belastend:

- hohes Arbeitspensum
- ständiges Sitzen
- Angst vor Arbeitslosigkeit
- schlechte Klimatisierung.

Der *Fehlzeitenreport* 2012 beschäftigt sich mit der Bewertung von Flexibilität durch Arbeitnehmer. Viele Befragte gaben an, mit zu viel Flexibilität in der Arbeitszeiteinteilung überfordert zu sein. Häufig muss die Arbeit vor die Familien- und Freizeitplanung gestellt werden; ein Großteil der Befragten gab an, Überstunden zu machen oder die Arbeit gar mit nach Hause zu nehmen. Mehr als jeder Dritte bestätigte, in den vergangenen vier Wochen häufig Anrufe oder E-Mails auch in der Freizeit bearbeitet zu haben. Auf die reguläre Arbeitszeit umgerechnet entspricht ein Jahr vernetzter Arbeit (ortsgebundene und mobile Arbeit mithilfe von modernen Endgeräten) der Belastung von drei normalen Arbeitsjahren (vgl. Kauffeld 2011, S.3).

Die TK ermittelte außerdem, dass Fehlzeiten unter der Diagnose psychischer Störungen vermehrt bei der Arbeit fern wohnenden Arbeitnehmern verzeichnet wurden. Der Fehlzeitenreport bestätigt, dass die Belastungen durch übermäßiges Pendeln psychisch belastend ist. Fahrer großer Strecken haben ein um 20 Prozent höheres Risiko, psychisch zu erkranken (vgl. Techniker Krankenkasse 2012, S.45).

Auffällig ist außerdem eine Befragung über gesundheitliche Beschwerden ausgefallen, bei denen die befragten Erwerbstätigen angeben sollten, ob sie sich in Behandlung gegeben hätten. Schmerzen im Nacken- und Schulterbereich und Rücken führen die Beschwerdeliste mit allgemeiner Müdigkeit / Mattigkeit / Erschöpfung an. Viele Befragte bekannten sich dazu, unter Kopfschmerzen, Schlafstörungen, Schmerzen in Gliedmaßen und gereizten Augen zu leiden. Dabei gab ungefähr jeder zweite, der unter körperlichen Schmerzen litt, an, in Behandlung zu sein. Kopfschmerzen jedoch ließen nur 36 Prozent behandeln und nur 22 Prozent der Schlafgestörten und 15 Prozent der psychisch belasteten konsultierten einen Arzt. Seelische Beeinträchtigungen wurden demnach entweder als nicht so schlimm erachtet oder es gab andere Gründe, sich nicht in Behandlung zu geben (möglicherweise das Motiv, dass Arbeit als Pflicht angesehen wird, man schämte sich eine Krankheit einzugestehen, hatte Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes o.ä.). Der Gedanke, dass der Erfolg eines Menschen mit seiner Persönlichkeit und seinen Fähigkeiten zusammenhängt, ist typisch für die westliche Leistungsgesellschaft und erschwert das Eingeständnis von Krankheit, die als Schwäche angesehen wird. Die deutsche Gesellschaft ist sehr erfolgsorientiert (vgl. Techniker Krankenkasse 2012, S.45.).

Der *Fehlzeitenreport* 2012 ergänzt die Umfrageergebnisse nach arbeitsbedingten Beschwerden und ermittelt, dass nahezu genauso viele Menschen, die unter Erschöpfung leiden, in der Freizeit nicht abschalten können. Lustlosigkeit, Wut und Verärgerung, Nervosität, Reizbarkeit und Niedergeschlagenheit sind häufige oder ständige Leiden.

Diese Symptome sind körperliche Reaktion auf lang anhaltenden Stress. Kurzzeitige Stresssituationen sind für den Körper in der Regel unschädlich und können sogar förderlich sein. Sie sorgen für erhöhte Aufmerksamkeit und besondere Leistungsfähigkeit. Dies geschieht durch die Ausschüttung der Hormone Cortisol, Adrenalin und Noradrenalin, die Blutzuckerspiegel, Herzschlag, Blutzucker und Durchblutung steigern. Der Körper bereitet sich auf einen Kampf- oder Fluchtmodus vor und mobilisiert Kraftreserven. Angst und Unruhe sind Auslöser dieser Reaktion und führen dazu, dass sich die Aufmerksamkeit fokussiert und das Aggressionspotenzial erhöht. Klingt die Stresssituation ab, normalisieren sich die Körperfunktionen wieder (vgl. Kapfhammer 2012, S. 1276ff).

Wenn eine Stresssituation über lange Zeit andauert und keine Erholung erfolgt, versucht der Körper sich anzupassen. Die fokussierte Aufmerksamkeit entwickelt sich zur chronischen Nervosität bis zur Orientierungslosigkeit. Verdauung, Sexualität und Immunabwehr werden zurückgefahren. Die Belastbarkeit sinkt. Hält die Stresssituation weiter an, hat dies Erschöpfungsreaktionen zur Folge (psychosomatische Beschwerden Herz-Kreislauferkrankungen, Hauterkrankungen, veränderter Stoffwechsel, Appetit- und Essstörungen), Sucht und Depression. (vgl. Dragano 2007, S.69f und Stressreport Deutschland 2012).

3.3.2 Burn-out

Burn-out ist ein medizinisch-psychologischer Begriff und beschreibt einen stressvoll erlebten Zustand von emotionaler und psychophysischer Erschöpfung aufgrund eines anhaltenden Gefühls beruflicher Überforderung. Es äußert sich in Reizbarkeit, Müdigkeit, Niedergeschlagenheit, Depression, Kopf- und Rückenschmerzen sowie erhöhter Infektanfälligkeit und/oder geringerer Arbeitsleistung. Dass 2010 hochgerechnet etwa 100.000 der 34Mio. gesetzlich krankenversicherter Arbeitnehmer in Deutschland mit mehr als 1,8 Mio. Fehltagen aufgrund von Burn-out arbeitsunfähig geschrieben wurden, und die Zahlen weiter steigen, verdeutlicht, die wichtig die Prävention sozialer Konflikte und psychischer Beeinträchtigungen in Unternehmen ist (vgl. Kapfhammer 2012, S. 1276ff).

3.3.3 Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen

Menschen haben besonders in schwierigen Zeiten das Bedürfnis nach guten sozialen Beziehungen (siehe hierzu auch Darst.2 auf Seite 12). Soziale Nähe und gute Kontakte bieten Sicherheit und Möglichkeit, sich auszutauschen. Das Verlangen nach zwischenmenschlicher Nähe und Bestätigung ist neurobiologisch angelegt. Beziehungsabläufe werden ständig im Gehirn bewertet und in biologische Signale umgewandelt. Während Beziehungsstörungen das Stresssystem aktivieren, werden gelungene Beziehungen und Konversationen jedoch von dem Belohnungssystem im menschlichen Gehirn registriert. Belohnungen wiederum bilden die Grundlage für die Bereitschaft zur Anstrengung.

Jeder Mensch verfügt über ein Kapital an sozialen Kontakten. Dieses Sozialkapital beschreibt die Qualität der Bindungen zwischen Personen oder Gruppen. Werden gute soziale Kontakte zur Mangelware, häufen sich Missverständnisse und Konflikte und damit Leistungsfähigkeit und –Bereitschaft, Loyalität und letztlich die Gesundheit der Mitarbeiter. („Sozialkapital“, Badura 2006, S.3, 7ff).

In unsicheren Situationen ist das Verlangen nach zwischenmenschlicher Zuwendung und Fairness erfahrungsgemäß besonders groß. Betroffene suchen nach Hilfe Dritter um sich auf diese Weise mit Wissen versorgen, die über die eigenen Ressourcen hinausgehen. Die persönlichen Bewältigungsmöglichkeiten werden erweitert. Der Zusammenschluss zu Gruppen macht erst „Teamgeist“ möglich. Gruppen mit gutem Zusammenhalt

sind produktiver, der Pool an Ideen und Erfahrung erweitert sich. Gruppen tendieren dazu, intern Leistungen zu aktivieren und zu kontrollieren. Ein Konkurrenzdenken unter den Gruppenmitgliedern, das durch das Bedürfnis zur Differenzierung herrührt, führt zu guten Leistungen und hoher Arbeitsbereitschaft. Natürlich muss eine interne Gruppenkonkurrenz auf intakte Beziehungen untereinander aufbauen, sonst kann auch sie schädlich werden. Der Zusammenhalt von Gruppen ist daher von großer Bedeutung. Mitglieder stark zusammenhaltender Gruppen haben ein großes Sicherheitsgefühl, denn die Mitglieder sind bereit, sich in großem Maße für die Gruppe zu engagieren. Homogene Gruppen entwickeln naturgemäß schneller einen guten Zusammenhalt als heterogene Gruppen; bei den heutigen Arbeitsverhältnissen sind letztere allerdings immer häufiger der Regelfall. Der Zusammenhalt kann durch gemeinsame Ziele, Normen und Werte gefördert werden. Auch zeigt sich, dass ein Zusammenhalt stärker ist, je häufiger die Gruppenmitglieder in Beziehung zueinander treten müssen. Gerade Führungskräfte müssen ihre Kontakte zur Gruppe pflegen, um nicht aus der Gruppe verstoßen zu werden. (vgl. Eichholz 2000, S.118-132, insbesondere S.125ff)

Oft wird durch fehlende oder schlechte Kommunikation innerhalb des Betriebs die Bildung gesunder zwischenmenschlicher Beziehungen jedoch unterbunden. Die Qualität und Art der Führung entscheidet oft, ob und wie kommuniziert wird. Führungskräfte sind maßgeblich dafür verantwortlich, eine gesunde Kommunikations- und Leitungsstruktur einzurichten.

4. Gesundheitsorientierte Führung in Projekten

Gesunde Mitarbeiter bedeutet gesunder Betrieb. Führungskräfte erkennen zunehmend die Notwendigkeit, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu erkennen und darauf zu reagieren. Die Art der Führung wirkt sich direkt auf die Gesundheit der Mitarbeiter aus. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Aspekten von Führung.

Besonderes Augenmerk liegt auf dem Zusammenhang zwischen der Qualität der Kommunikation innerhalb einer Arbeitsgruppe und deren Gesundheit. Es existiert eine Vielzahl an Techniken zur Anwendung gesundheitsorientierten Führens zur Verbesserung der Kommunikation und des allgemeinen Wohlbefinden der Projektgruppenmitglieder, unter anderem die *Gewaltfreie Kommunikation* nach Marshall B. Rosenberg oder das Etablieren einer Feedback-Kultur, welche die Qualität der Kommunikation verbessert und einen Rückkanal etabliert über welche Mitarbeiter Bedürfnisse und Probleme äußern können. Dazu werden weitere Maßnahmen zur Konfliktbewältigung und Prävention oder Maßnahmen, mit denen die Kommunikation zwischen Führung und Mitarbeitern im Berufsalltag gestaltet werden kann. Aus der Vielzahl der Methoden wurde diejenigen ausgewählt, die besonders zielführend in Hinblick auf Projektarbeit sind.

4.1 Definition 'Projekt'

Projektarbeit ist definiert als „unique process, consisting of a set of coordinated and controlled activities (3.1) with start and finish dates, undertaken to achieve an objective conforming to specific requirements, including the constraints of time, cost and resources“ (International Organization for Standardization 15.06.2003 – ISO 10006, S.2).

Projekte sind nicht wiederholbar, sondern zeitlich befristete, einzigartige Vorhaben, die aufgrund ihrer Interdisziplinarität meist ein individuell angepasstes Projektmanagement benötigen.

Jedes Projekt ist risikobehaftet: Da es sich um eine einzigartige Arbeit handelt, kann nur im Projektmanagement auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden, die das Risiko minimieren. Alle anderen Prozesse innerhalb des Projektes sind individuell auf die neuartigen Bedürfnisse und Umwelten angepasst und werden erstmalig initiiert, ohne Garantie auf Erfolg. Daher ist es wichtig, ein funktionierendes Projektmanagement zu installieren.

Das Projektteam besteht in der Regel aus einem kleinen Kernteam aus Führungskräften und der Projektleitung. Alle weiteren Teammitglieder bilden das erweiterte Team. Sie sind dem Projekt entweder nicht vollständig zugeordnet oder zeichnen sich dadurch aus, dass sie nur temporär Input liefern. Weiterhin können Fachexperten oder externe Berater hinzugezogen werden (vgl. Website des PMH, <http://www.projektmanagement-handbuch.de/Projektinitiiierung/das-projektteam/>).

4.2 Aufgaben einer Führungskraft

Projektarbeit erfordert Organisation, mindestens ein eigens abgestelltes Projektteam aus verschiedenen Personen, welche zur Bewältigung des Projektziels Bedarf an Koordination haben. Eine Führungskraft ist eine durch klare Rollenverteilung dominierende Person, die anderen Gruppenzugehörigen verpflichtende Weisungen erteilen kann und Arbeitsabläufe koordiniert. Abhängig von ihrer Position und der Rollenabsprache hat sie eine bestimmte Macht innerhalb der Gruppe und kann entsprechend Einfluss ausüben. Ziel einer Führungskraft ist es, auf die ihr zugeordneten Mitarbeiter derart einzuwirken, dass Arbeitsprozesse strukturiert initiiert und intendierte Ziele erfolgreich erreichen werden. Weiterhin soll sie Mitarbeiter motivieren, in ihrer Position das Beste zum Lösungsprozess beizutragen. Führung trägt zur Wert- und Normbildung innerhalb der Gruppe, zum „Wir-Gefühl“ und zum Ablauf von Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsprozessen bei. Sie stellt den Kern aller sozialen Strukturen dar (vgl. Eichholz 2000, S.9; Hentze et al. 2005, S19ff).

Der Erfolg einer Führung hängt von mehreren Schlüsselkompetenzen ab (vgl. Eichholz 2000, S.9f):

1. Die Methodenkompetenz ist die Fähigkeit, für gestellte Aufgaben eigenständig Lösungswege zu erarbeiten und abzuwägen. Sie setzt Flexibilität, hohe Eigeninitiative und auch eine gewisse Autorität voraus.
2. Fachkompetenz ist das Vorhandensein von Sachwissen. Dieses ist die Grundlage dafür, bestimmte berufliche Aufgaben ausführen und Arbeitsabläufe verstehen zu können. Um Sachwissen zu erlangen, bedarf es Neugier und Leistungsbereitschaft.
3. Lernkompetenz ist der Wille, lebenslang zu lernen und Grundlagen auszubauen.
4. Heutzutage gewinnt Sozialkompetenz stark an Bedeutung. Sie beschreibt die Fähigkeit, mit anderen Menschen empathisch zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten und setzt eine gewisse Menschenkenntnis voraus, sowie charismatische Fähigkeiten, um Menschen positiv zu beeinflussen.

Sozialkompetenz ist entscheidend für die Qualität der Beziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. „Führung erfolgt immer als Interaktion mit Hilfe von Kommunikation zwischen Führendem und Geführtem. Dieser Führungsprozess vollzieht sich wechselseitig, wobei der Anteil der Führenden in der Regel größer ist.“ Kommunikation bezeichnet dabei „eine spezifische Form der Interaktion, die sich auf den Austausch von Informationen bezieht. In der Organisation dient sie der Orientierung und Information, der Anordnung und Weisung, der Koordination der vielfältigen Aktivitäten zur Kontrolle von Arbeitsverhalten, und sie soll Motivation ermöglichen“ (Hentze et al. S.33, S.376). Die Bedeutung guter Kommunikation ist damit ausschlaggebend für das Wohlbefinden der Mitarbeiter und einer der Grundsteine von gesundheitsorientiertem Führen.

4.3 Grundsteine des gesundheitsorientierten Führen

Um die Gesundheit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz durch mitarbeitergerechte Führung zu verbessern, muss direkt auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen werden. Eine Analyse der Arbeitsbedingungen und deren Auswirkungen auf die Mitarbeiter ermöglicht, Ansätze zu gesundheitsgerechtem Führen zu finden. Die folgende Abbildung soll diese Analyse stichwortartig durchführen:

Drei Arten von Maßnahmen können in den Unternehmen getroffen werden:

1. Maßnahmen am Arbeitsplatz

Die gesundheitsgerechte Ausgestaltung der Arbeitsplätze an sich kann bereits eine Vielzahl an (zumeist körperlichen) Beschwerden vermindern. Es sollte ganz im Sinne des BKV darauf geachtet werden, dass keine Belästigung durch Staub, Lärm, Temperatur oder schlechter Belüftung und Beleuchtung vorliegt. Der Arbeitsraum sollte freundlich gestaltet sein, sodass sich die Arbeitenden gern dort aufhalten. Außerdem sollte ausreichend Hilfsmittel und Ressourcen zur freien Verfügung gestellt werden, die einfach zu bedienen und schnell zugänglich sind. Das Fraunhofer Institut für Arbeit und Organisation plädiert in diesem Zusammenhang dafür, die Technik an den arbeitenden Menschen anzupassen und nicht, wie so oft, die Technik anzuschaffen ohne sicherzustellen, dass die Mitarbeiter damit umgehen können⁶.

Maßnahmen zur besseren Arbeitsplatzgestaltung können auch die Vorbeugung und Reduzierung arbeitsbedingter Belastungen des Bewegungsapparats sein. Bewegungsmangel kann durch betriebliche Sportangebote ausgeglichen werden, nicht selten gehen Unternehmen Kooperationen mit Fitnessstudios oder Sport- und Schwimmhallen ein. Spezielle Gesundheitsangebote wie Yoga oder Rückenschulen, aber auch betriebseigene Ärzte können gezielt Problemzonen behandeln und die Mitarbeiter beraten, behandeln und so zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen (siehe hierzu auch Work-Life-Balance auf Seite 64). Die Möglichkeit, persönliche Gesundheitschecks durchführen zu lassen, wird von Arbeitnehmern in der Regel sehr geschätzt. Der Arbeitgeber zeigt dadurch, dass er die Relevanz verstanden hat und dem Thema besondere Aufmerksamkeit zuwendet. Psychosomatische Beschwerden wie Stoffwechselprobleme können durch eine gesunde Ernährung und das Einräumen fester Pausen- und Essenszeiten vermindert werden. Eine Betriebskantine mit kalorienarmen und abwechslungsreichen Gerichten und geregelten Öffnungszeiten ist dazu ideal. In Ruheräume können Mitarbeiter dem Stress und der ständigen Beanspruchung für einen Moment entfliehen. Kleine Mitarbeiterparks zu unterhalten ist in der Praxis selten, einige Unternehmen jedoch haben bereits Grünflächen, in denen Mitarbeiter in freier Natur zur Ruhe kommen können.

⁶ Fraunhofer IAO, <http://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/>, abgerufen am 12.07.2013

2. Die Eigenverantwortung und das Bewusstsein der Mitarbeiter stärken

Nach Antonovsky ist Eigenverantwortung sehr wichtig, denn sie fördert Stressbewältigungskompetenz und Entspannung. Nach dem Gesetz sind nicht nur die Führungskräfte aufgefordert, Missstände ausfindig zu machen und zu bekämpfen, sondern auch Mitarbeiter. Seelische Stabilität zu erreichen, sich von der Arbeit zu distanzieren, gesunden Ausgleich zu schaffen und die Grenzen der eigenen Belastbarkeit zu erkennen und zu wahren kann Mitarbeitern beigebracht werden. Mithilfe von Coachings leisten Führungskräfte Hilfe zur Selbsthilfe. Durch Sport- und Ausgleichsangebote wird die Work-Life-Balance (siehe hierzu auch Work-Life-Balance auf Seite 59), das ideale Verhältnis zwischen Arbeits- und Freizeit, stabilisiert. Selbstdisziplin hinsichtlich der eigenen Gesundheit und Sensibilität für das Thema können Mitarbeiter nur erreichen, wenn ihnen gezeigt wird, dass das Unternehmen Wert darauf legt. Vorgesetzte müssen diese Philosophie vorleben. Daher ist das Verhalten der Führungskräfte ausschlaggebend für das Übernehmen von Eigenverantwortung der Mitarbeiter..

3. Gesundheitsfördernde Führungsmaßnahmen

Alle Fäden scheinen bei dem Verhalten der Führungspersonen zusammenzulaufen. Visionen und Werte müssen gelebt werden, damit sie glaubhaft vermittelt werden können. Kritikfähigkeit, frühes Konflikt- und Stressmanagement, Achten auf die Gesundheit und die persönlichen Bedürfnisse, all das kann durch Führungskräfte vermittelt werden. Wie das erreicht werden kann, soll weiterer Fokus der Arbeit sein.

4.4 Führung als gesundheitsfördernder Faktor

Nach Lazarus kann Stressbewältigung problem- oder emotionsorientiert sein (vgl. BAuA 2012, S.16). Problemorientiertes Copingverhalten (=Stressbewältigung) zielt auf die Lösung eines Problems ab, emotionsorientiertes Coping eher auf die Minderung der Belastung. Dies kann durch Abwehr, Verleugnung oder Suche nach emotionaler Unterstützung passieren. Je nach Erfolg oder Misserfolg werden Verhaltensweisen in die eine oder andere Richtung angelernt. Mitarbeiter sehen in ihrem direkten Vorgesetzten ein Vorbild, an dem sie sich orientieren. Die Führungskraft kann durch positive Bewertung, Belohnung und eigenes Vorbildhandeln emotionsorientiertes Coping bei den eigenen Mitarbeitern trainieren (vgl. Schwarzer 1997, S. 144). Mit richtiger Führung und Betreuung können Mitarbeiter lernen, mit Stress umzugehen oder ihn auf lange Sicht zu vermindern. Gesundheitsorientierte Führung kann nicht nur die Kompetenz der Mitarbeiter, Beschwerden zu mindern, verbessern sondern direkte Präventionsmaßnahmen treffen.

Besonders erfolgreich ist soziale Führung durch Motivation. Diese schafft die Bereitschaft, Arbeits- und Verhaltensweisen auf das vereinbarte Ziel abzustimmen, so dass es zu Erfolgserlebnissen kommt. Diese lösen Zufriedenheit aus und führen zu größerer Motivation - und dadurch zu Leistung. Außerdem wird der Ehrgeiz der Mitarbeiter geweckt, ihren Wachstumsbedürfnissen nachzugehen (siehe hierzu auch Darst.2 auf Seite 12).

Der Motivationsbegriff kann als die aktivierte Verhaltensbereitschaft eines Individuums im Hinblick auf die Erreichung bestimmter Ziele beschrieben werden. Dabei wird zwischen Motiv und Motivation unterschieden: Das Motiv umfasst den Kern aller zentralen Verhaltensweisen, die schon in frühester Kindheit geprägt werden und legt grundlegend fest, warum Individuen in bestimmten Situationen handeln - und das anders als andere Menschen unter vergleichbaren Bedingungen. Nur bestimmte Situationen geben einen Anreiz zum Handeln. Findet ein Individuum einen in seinem Motiv begründeten Grund dafür, einen solchen Anreiz zu entwickeln, spricht man von Motivation (vgl. Hentze et al. 2005, S.104). Dabei kann es sich um die Erfüllung akuter Bedürfnisse aber auch von Erwartungen oder Wünschen handeln. Ein Anreizsystem kann sich menschliche Motivation zu Nutzen machen und Arbeitsleistung und Willen zu arbeiten erhöhen. Nach Eichholz können Anreize materiell oder immateriell sein. Beispiele dafür sind leistungsabhängiges Entgelt, Ergebnisbeteiligung, Zusatzleistungen oder Kapitalbeteiligung, oder eben Entscheidungsspielraum, Identifikation, herausfordernde Aufgaben, Status, Anerkennung und freie Aufgabenentwicklung. Motivierende Einflussgrößen im Unternehmen können außerdem ein positiv bewerteter Führungsstil, ein gutes Arbeitsklima, gute Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten und ein großes Zugehörigkeitsgefühl sein.

Verhaltenssteuerung ist ein wesentlicher Bestandteil des Personalmanagements. Menschliches Verhalten resultiert aus dem persönlichen Wollen (Motiv und Motivation), dem individuellen Können und der situativen Ermöglichung und dem sozialen Dürfen (vgl. Eichholz 2000, S.42; Hentze et al. 2005, S.102). Orientiert sich eine Führungskraft an den motivierenden Bewegungsgründen der Mitarbeiter, kann er sie positiv zum Handeln beeinflussen. Der Erklärungsansatz dazu ist Hedonismus. Jeder Mensch strebt nach seinem persönlichen Glück; Ziel ist dessen Erreichung. Ist eine Führungskraft in der Lage, die individuelle Eigennützlichkeits- und Herausforderung der aktuellen Arbeitsaufgabe herauszustellen, entwickeln Mitarbeiter einen starken Willen zu Kooperation und Leistung (vgl. Eichholz 2000, S.43).

Gute Führung ist außerdem nicht nur für den Geführten sondern auch für die Führungskraft selbst der Schlüssel zu einem gesundheitsorientierten Umgang mit Arbeit. Führungskräfte sind oft die am stärksten beanspruchte Gruppe, wenn es um psychische Belastung geht, da sie buchstäblich zwischen der Unternehmensleitung und der Belegschaft stehen, die unter Umständen gegensätzliche Bedürfnisse haben. Das führt zu Loyalitätskonflikten. Die Lösung dieser Konflikte erfordert sozialkompetente Kommunikation. Die Studie Führung als Moderator von Gesundheit, Absentismus und Präsentismus bei Restrukturierungsprozessen (vgl. GfA 2012, S.269ff) bestätigt, dass gute Führung eine positive Auswirkung darauf haben, dass Veränderungen angenommen werden. Dazu zählt unter anderem eine frühzeitige Bereitstellung von konkreten, verständlichen Informationen, das Schaffen von Transparenz und die authentische Einbeziehung der Mitarbeiter. Negative Emotionen wie Angst und Unsicherheit können so in motivierende Gefühle umgewandelt und Widerstand aufgrund von gefühlter Beteiligungslosigkeit, Uninformiertheit und Ausgeschlossenheit vermindert werden. Eine positiv erlebte Informationspolitik hat positive Auswirkungen auf die Gesundheit (vgl. GfA 2012, S.253ff). Aufrichtige und zeitnahe Kommunikation führt zu Arbeitszufriedenheit. Je transparenter Kommunikation abläuft, desto weniger werden Gerüchte in Umlauf gebracht.

Gute Führung sorgt für ein angenehmes Betriebsklima und kann Mitarbeiter wie Führungskraft selbst motivieren und leistungsfähig machen. Wie kann man die Aufgaben einer Führungskraft konkret nutzen, um Mitarbeiter auf der einen Hand für das Thema Gesundheitsschutz zu sensibilisieren und auf der anderen Seite präventive Mittel zu ergreifen, die den Gesundheitsschutz aktiv verbessert?

4.5 Kommunikation und Gesundheit

Wie bereits erwähnt, bietet die tägliche Kommunikation großes Konfliktpotenzial. Oft wird etwas als bedrohlich aufgefasst, was nicht als Bedrohung intendiert war. Doch was genau ist Kommunikation und wo liegt das Konfliktpotenzial?

4.5.1 Theorie des sprachlichen Zeichens

De Saussure, entwickelte die *Theorie des sprachlichen Zeichens* deren Grundgedanke es ist, dass der Mensch sprachliche Zeichen benötigt, um Ideen auszudrücken. Semiotik erklärt das Wesen und den Gebrauch der Zeichen (vgl. hierzu und im Folgenden: Holthoff, Weißenberger 2012, S.417).

Kommunikation entsteht, wenn eine codierte Nachricht von einem Sender zu einem Empfänger gesendet wird und der Empfänger diese entschlüsseln kann. Der Code in der Kommunikationswissenschaft ist beispielsweise die Sprache. Zeichen werden in dem Code Sprache geschrieben und beschreiben ein Objekt, das durch den Empfänger interpretiert wird.

Ein Zeichen besteht nach Saussure aus einem Signifikat und einem Signifikant. Signifikaten sind der Ausdruck, bzw. das Lautbild eines Zeichens (etwa die Buchstabenkonstellation „P-F-E-R-D“ oder das gemalte Bild eines Pferdes). Signifikaten bezeichnen die Inhalts- und Bedeutungsebene eines Zeichens (das entstehende mentale Bild einer bestimmten Kategorie von Säugetieren der Familie Equidae). Signifikanten sind konnotativ; die Beziehung zwischen Signifikant und Signifikat sind kulturell motiviert. So kann man das Lautbild „Pferd“ gegen „horse“ eintauschen und erhält trotzdem dieselbe Konnotation, dass es sich um dasselbe Tier handelt. Sie sind die Interpretationen des Gemeinten. Bei einem Missverständnis innerhalb einer Kommunikation ordnen die Gesprächspartner dem Signifikaten jeweils einen anderen Signifikant zu und interpretieren das Gemeinte unterschiedlich. Dies kann zu Konflikten führen. Das Modell der Zeichen ist selbstverständlich nicht nur auf Gesagtes und Gemeintes, also Sprache anwendbar, sondern auf alle Möglichkeiten zu kommunizieren wie Körpersprache oder bewusste Nichtreaktion. Watzlawick hebt hervor: „Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren“.

4.5.2 Die Axiome von Paul Watzlawick⁷

1. man kann nicht nicht kommunizieren.
2. jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt.
3. Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung.
4. Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten.
5. Fünftens, Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär.

4.5.3 Das Eisberg-Modell

Hinzu kommt, dass die meisten zwischenmenschlichen Probleme unter der Oberfläche entstehen, das heißt nicht öffentlich. Einige Teile der Persönlichkeit und des Denkens sind nicht durch Verhalten erfahrbare. So können sich negative Gefühle und Reaktionen im Inneren des Menschen anstauen, ohne dass ein Gegenüber dies mitbekommt. Da ein großer Teil menschlicher Kommunikation auf dieser unbewussten Ebene abläuft, ist es wichtig, über Innenleben und Gefühle zu sprechen.

Wie Missverständnisse vermieden werden und Konflikte gelöst werden können, klären die folgenden Ratschläge zur gesundheitsfördernden Kommunikation. Da Kommunikation präventiv wirken kann, um Konflikte gar nicht erst entstehen oder eskalieren zu lassen, aber auch gezielt angewendet werden kann, wenn ein Konflikt entstanden ist, wird im Folgenden zwischen diesen beiden Einsatzmöglichkeiten unterschieden.

4.5.4 Präventiv: Gesundheit durch Führungsstil

Führungsstil ist ein konsistentes Verhaltensmuster, das gegenüber Mitarbeitern gezeigt wird. Er beschreibt Art und Weise, wie eine Führungskraft Mitarbeiter führt und die Maximen, nach denen sie sich ihnen gegenüber verhält. Führungsstile werden aus Führungs-ideologien abgeleitet, das Verständnis guter Führung ist von Führungskraft zu Führungskraft unterschiedlich (vgl. Hentze et al. 2005, S.237ff).

Es gibt drei Führungs-ideologien, die in folgender Tabelle zusammengefasst sind:

| | Autoritär | Laissez-faire | Demokratisch |
|--------------------|--|---|---|
| Zielvorgabe | Strikte Vorgabe von oben durch die Führungskraft | Freiheit für Entscheidungen unter minimaler Beteiligung der Führungskraft | Ziele sind das Ergebnis von Entscheidungen mit Unterstützung der Führungskraft |
| Arbeitswege | Strenge Delegation | Vollkommene Selbstständigkeit und Eigenverantwortung, Führungskraft stellt die Ressourcen zur Verfügung | Festlegung durch die Gruppe, Führungskraft gibt Rat, kooperativ, hohe Beteiligung der Mitarbeiter |

⁷ Website Paul Watzlawick, <http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>, zuletzt abgerufen am 15.08.2013

| | | | |
|-------------------------------|---|--|--|
| Hilfestellung | „Hilfe“ durch Diktat | Keine Hilfestellung | Coaching (Hilfe zur Selbsthilfe) |
| Arbeitsbeurteilung | Führungskraft lobt und tadelt persönlich, nimmt aber am Arbeitsprozess nicht teil | Keine Beurteilung der Arbeit, ggf. einzelne Kommentare, die Führungskraft nimmt am Arbeitsprozess nicht teil | Führungskraft gibt durch objektive Maßstäbe begründete Kritik und versucht am Arbeitsprozess teilzuhaben |
| Arbeitsatmosphäre | Unterwürfige Gehorsamkeit, hohe Spannung vs. Zentralistische Machtstellung | Atmosphäre ist Willkür des Einzelnen... | Gemeinschaftliche Zusammenarbeit und Wertschätzung, Führungskraft und Mitarbeiter weitgehend auf einer Ebene |
| Motivation | Geringe Motivation, geringes Einbringen eigener Ideen | Geringe Motivation, geringes Interesse | Höhere Motivation, großes Involvement und Interesse |
| Intensität der Führung | Sehr hoch, wenig Eigeninitiative der Mitarbeiter | Verschwindend gering, große Unsicherheiten | Gemäßigt, hohe Eigeninitiative aber klare Zielvorgaben |
| Kommunikation | Abwärts | Vor allem Abwärts und gruppenintern | Abwärts, aufwärts und seitwärts |

Darst.4: Führungsstile und Führungsideologien⁸

Unterschiedliche Situationen erfordern unterschiedliche Verhaltensmuster. Führungsstile können daher wechseln oder sich vermischen. Auf jeden Fall sollte aber ein Hauptführungsstil gewählt bleiben um als Führungskraft authentisch und konstant zu wirken. Eine Führungskraft sollte sich für einen Weg entscheiden.

Die IOWA-Studien ergaben, dass in autoritär geführten Gruppe die Produktivität etwas größer ist als bei den anderen Führungsstilen. Die Anweisungen und Aufgaben werden jedoch passiv hingenommen, nicht beachtete Bedürfnisse führen zu einer hohen Spannung und Unzufriedenheit. Die Gruppe entwickelt kein „Wir-Gefühl“ oder Identifikation mit der Aufgabe.

Laissez-faire-Gruppen haben die geringste Produktivität. Zu große Eigenverantwortung führt zu Frustration und Unsicherheit. Das Interesse an der Aufgabe ist gering und das Gruppengefühl kaum vorhanden: Wenn die Führungsperson selbst keine Ordnung in die Arbeitsvorgänge bringt, sind die Gruppenmitglieder der Willkür und Direktion stärkerer Gruppenmitglieder ausgesetzt.

⁸ Nach: Hentze et al. 2005 S. 238ff. und den IOWA-Studien (vgl. Zusammenfassung ebd.)

Der demokratische Führungsstil gilt als der fortschrittlichste. Er wirkt positiv auf die Motivation, die Arbeitszufriedenheit und die Qualität. Gruppenmitglieder bringen sich aktiv in die Arbeitsprozesse ein, identifizieren sich mit ihrem Tun und bekommen die Chance, stolz auf ihre Leistungen zu sein. Mitarbeiter entwickeln Initiative und Einfallsreichtum. Kritik wird begründet und fair geäußert, gut angenommen und als Mittel zur Produktivitätssteigerung verstanden (vgl. Hentze et al. 2005, S.239ff).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass demokratische Führungspersonen ein gutes Arbeitsklima und die seelische Gesundheit der Mitarbeiter fördern. Ein demokratischer Führungsstil fördert nicht nur Gesundheit und Wohlbefinden von Mitarbeitern und Führungskräften sondern auch deren Produktivität.

Gutes Führen kann definiert werden als das Gegenteil von Durchführung. Nur wenn eine Führungskraft die Aufgaben delegiert und nicht selbst durchführt, hat sie Zeit für ihre eigentlichen Führungsaufgaben und Beobachtungen des Arbeitsgeschehen und findet die Zeit, auf Umwelteinflüsse oder Unterbrechungen zu reagieren.

4.5.5 Präventiv: Gewaltfreie Kommunikation

In der Kommunikation zählt nicht die Intention des Senders, sondern die Information, die beim Gesprächspartner ankommt. Rosenberg hat Grundregeln für eine Kommunikation geschaffen, die Missverständnisse und schlechte Gefühle vermeiden soll (vgl. hierzu und im Folgenden: Rosenberg 2005).

Rosenberg beschreibt, dass Menschen häufig die Aufmerksamkeit darauf richten, was andere falsch machen: Sie bewerten die andere Person und ihr Verhalten negativ. Das liegt daran, dass Menschen den Grund für ihr Unwohlsein häufig in den Handlungen der Anderen suchen, was zu Ärger, Frustration, Ohnmacht oder Hilflosigkeit führt, die reflexartig, etwa durch Vorwürfe, Kritik und Drohungen abgewehrt werden. Üblicherweise reagiert der Gesprächspartner wiederum mit Rechtfertigung, Gegenangriff oder Rückzug. Ein Kreislauf, der oft in Streit und Kampf endet.

Jede Aggression ist Ausdruck eigener Schwäche. Aggressive Menschen meinen unbewusst, nur durch Machtdemonstration und Drohung zur Erfüllung ihrer Bedürfnisse zu kommen. Die Wahrscheinlichkeit aber, dass ein Wunsch erfüllt wird, steigt, wenn er ohne Anklage, Schuldzuweisung oder Kritik präsentiert wird und wenn Kritik stets konstruktiv, sachbezogen und begründet ist.

Bei der Gewaltfreien Kommunikation wird auf Angriffe verzichtet. Der Fokus liegt auf Gefühlen und Bedürfnissen, die den oft unbedachten Äußerungen zu Grunde liegen.

Aggressive Sprache ist nach Rosenberg eine sogenannte *Wolfssprache*, die dazu führt, dass sich der andere schlecht fühlt, sich wehrt oder ausweicht. Diese Art zu kommunizieren führt zu gegenseitiger Aggression und ist gekennzeichnet durch „Sich-im-Recht-fühlen“ und folgende daraus resultierende Verhaltensweise:

1. Analyse als Vorwurf: „Wenn du aufgepasst hättest, hättest du gewusst, dass...“
2. Unbegründete, harsche Kritik: „Das ist falsch, das geht so ...“
3. Interpretationen als Beschuldigung: „Du machst das, weil / Du glaubst wohl, dass ...“
4. Verallgemeinerte Wertungen: „Du bist faul, langsam / Du bist doch eigentlich sehr klug ...“
5. Strafandrohungen: „Wenn du nicht sofort, dann ...“

In der Gewaltfreien Kommunikation richtet man die Aufmerksamkeit dagegen darauf, was einem selbst wichtig ist. Während der Kommunikation versucht man zu vermeiden, was beim Gegenüber als Bewertung, Beschuldigung, Kritik oder Angriff ankommen könnte. Gewaltfreie Kommunikation ist eine Konfliktlösungsmethode, welche die Anliegen aller am Konflikt Beteiligten aufspüren und zu berücksichtigen versucht und dabei Wahrnehmung und Interpretation unterscheidet. Rosenberg nennt sie eine Giraffensprache in Anlehnung an die Giraffe als Landtier mit dem größten Herzen.

Gewaltfreie Kommunikation hilft, Stress und Missverständnisse zu vermeiden. Dafür gilt es folgendes in der Sprache zu beachten:

- Beobachten statt Interpretieren
- Gefühle und Bedürfnisse wahrnehmen und ansprechen
- Das Gegenüber ernst nehmen und versuchen, zu verstehen
- Begründete klare und erfüllbare Bitten äußern
- Verallgemeinerungen vermeiden
- Bei Unklarheiten Rückfragen stellen

Ein Beispiel für gewaltfreie Kommunikation in Anlehnung an Rosenbergs vier Komponenten (Beobachtung, Gefühle, Bedürfnisse, Bitte) könnte folgendermaßen aussehen:

1. Beobachtung wertfrei äußern: „Ich habe in letzter Zeit bemerkt, dass du deine Berichte nicht mehr gründlich schreibst und dafür Punkt 18 Uhr nach Hause gehst.“
2. Gefühle ansprechen: „Ich habe das Gefühl, dass du abgelenkt oder nicht mehr gern bei der Arbeit bist.“
3. Bedürfnis ausdrücken: „Kann es sein, dass du im Moment einfach Ruhe und Entspannung brauchst? “
4. Bitte durch a. Verständnis: „Ich kann das gut nachvollziehen, schließlich sind wir gerade in einer heißen Phase.“

b. Problemdarstellung: „Dennoch brauche ich gerade in diesen Zeiten ausführliche Berichte...“

c. Konsequenz / Begründung: „... da sonst der Kollege von der Morgenschicht nicht gut informiert ist und sich bei mir beschwert, weil ich nicht dafür Sorge, dass mein Team ordnungsgemäß arbeitet.“

d. Bitte: „Kannst du in Zukunft darauf achten, dass die Berichte vollständig sind?“ oder kooperativ: „Können wir eine gemeinsame Lösung finden, durch die du die Berichte wieder ausführlich schreiben kannst?“

Dies mag steif klingen, doch mit Übung wirkt es spontaner und natürlicher - und sehr zuvorkommend. Gewaltfreie Kommunikation kann dazu beitragen, dass Mitarbeiter sich ernst genommen und verstanden fühlen. Wenn klar ist, dass keine Sanktionen zu erwarten sind, sind Mitarbeiter motivierter, ihre Probleme eigenständig zur Sprache zu bringen, sie fühlen sich sicher und gehen optimistischer mit Problemen und Kritik um.

4.5.6 Präventiv / konfliktlösend: Mitsprache und Transparenz durch Feedback und Konfliktmanagement

Hentze et al. bezeichnet Zufriedenheit nach die „Erfüllung und Befriedigung individueller Bedürfnisse, Motive und Ziele. (...) Zufriedenheit tritt ein, wenn Erwartungen durch motiviertes Handeln erreicht oder übertroffen werden (...). Die Art der Belohnung oder Bestrafung, die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit auslöst, beeinflusst über Kernprozesse die zukünftige Verhaltensbereitschaft und das Verhalten“ (Hentze et al. 2005, S.152f).

Motivation und Verhaltensbeeinflussung erfolgt über Feedback. Es handelt sich um einen speziellen Akt der Kommunikation, bei dem der Gesprächspartner Auskunft erhält, was sein Verhalten auslöst oder bewirkt - auch, ob es erwünscht ist, oder nicht. Feedback ist eine verhaltens- oder leistungsbezogene Rückmeldung. Gerade im Rahmen von Gruppenarbeit kommt diesem eine besonders wichtige Rolle zu (vgl. Jöns 2008, S.119). In Literatur und Praxis sind verschiedene Instrumente zu finden; grundlegend ist jedoch die Erkenntnis, dass das Geben von Feedbacks besonderen Verhaltensregeln unterworfen ist. Nur wenn das Feedback begründet, einfühlsam und verständlich vorgetragen wird, kann es angenommen und als Anregung für Verhaltensänderung oder -beibehalten genutzt werden. Feedback initiiert Lernprozesse.

Ob ein Feedback dieses Ziel erreicht und der Arbeitsbeziehung letztlich hilfreich ist oder schadet, hängt von der Art ab, wie es entgegengebracht wird. Folgende Leitfäden sollen helfen, Feedback für beide Seiten gewinnbringend auszutauschen (vgl. im Folgenden Hentze et al. S.390ff; Jöns 2008, S. 127ff):

4.5.6.1 Wertschätzung der Person

Wichtigste Grundhaltung für Feedback ist das Wertschätzen und Respektieren des Gegenübers mit seinen Schwächen und Stärken, aber auch mit seinen Bedürfnissen. Besonders Kritik ist i.d.R. nur mit dem unmittelbar Betroffenen zu besprechen, und das durch ein separates Mitarbeitergespräch. Unbedingt vermieden werden sollte Kritik vor versammelter Mannschaft, am Telefon, durch Ironie oder Missachtung, durch Boten oder an einem nicht anwesenden Mitarbeiter vor den Augen anderer.

4.5.6.2 Meinungen sind unanfechtbar

Meinungen müssen gekennzeichnet werden („Ich glaube“/ „Meiner Ansicht nach“ „Für mein Verständnis“ ...) und dürfen nicht verallgemeinern („Du bist...!“). Nur wenn Meinungen erkennbar sind und sinnvoll eingesetzt werden, kann eine Situation genau erfasst werden. Meinungen müssen als persönliche Sicht der Dinge akzeptiert werden und sind daher unanfechtbar. Eine begründete Gegenmeinung zu geben, schließt sich dadurch selbstverständlich nicht aus. Wichtig ist, einander ausreden zu lassen, aktiv zuzuhören und das Gegenüber zu verstehen versuchen.

4.5.6.3 Partizipation

Dem Empfänger des Feedbacks sollte jederzeit Gelegenheit gegeben werden, zu reagieren und die eigenen Leistungen selbst einzuschätzen.

4.5.6.4 Spezifität und Konkretheit

Feedback sollte konkrete Details ansprechen und nicht global urteilen. Dabei sollte es möglichst überprüfbar sein. Spezifischeres Feedback verhindert Verzerrungen oder Verallgemeinerungen, denen oft reflexartig mit Widerstand begegnet wird („Es ist stimmt doch gar nicht, dass ich immer zu spät komme!“).

4.5.6.5 Grundannahme: Arbeitsgebiet = Lernfeld

Mitarbeiter müssen Fehler machen dürfen. Nur wenn das akzeptiert wird, kann das Arbeitsgebiet als Lernfeld akzeptiert werden (Hentze et al. 2005). Experimentierfreudigkeit sollte nicht durch harte Sanktionen im Falle eines Fehlers unterbunden werden.

Mitunter kann dem Betroffenen nicht klar sein, dass ein Fehler begangen wurde und welche Auswirkungen sein Handeln hat. Fehler müssen immer begründet werden. Erst wenn das Fehlverhalten nachvollziehbar ist, kann Feedback konstruktiv angenommen werden. ausreden lassen, Antwort auf Hauptpunkte reduzieren. Wahrgenommen und wertgeschätzt

4.5.6.6 Aktives Zuhören

Aktiv zuhören bedeutet, wirklich zuzuhören und mitzudenken - nicht einfach nur zu nicken. Oder noch schlimmer: Hin und wieder ein theatralisch verständnisvolles „Mh-mh“ von sich zu geben, in Gedanken aber bereits die Atempause für eine Unterbrechung oder Gegenrede zu suchen. Aktives Zuhören bedeutet das Gegenüber ausreden zu lassen und ihm das Gefühl von Interesse zu vermitteln (vgl. Wehner, Brinek et al. 2010, S. 42). Nimmt eine Person sich Zeit für die Sicht seines Gesprächspartners, fühlt dieser sich

wahrgenommen und wertgeschätzt. Sich selbst einbringen zu können führt zu Befriedigung der Wachstumsbedürfnisse, zu Zufriedenheit und fördert den Lösungsfindungsprozess. Das Respektgefühl eines Menschen erwartet außerdem, dass ein Mensch, der fremde Meinung schätzt, ebenfalls zu Wort kommen und respektiert werden sollte.

Aktives Zuhören erfordert aber auch aktives Antworten. Hat eine Person seine Argumentation beendet, sollte in einem ersten Schritt das Verstandene in eigenen Worten wiedergegeben werden („Paraphrasieren“). Wichtig ist zu hinterfragen, ob das Gehörte richtig wahrgenommen wurde. So wird sichergestellt, dass beide Gesprächspartner von denselben Argumenten sprechen und alles richtig nachvollzogen wurde. Dabei ist es wichtig, das Gegenüber zu zitieren („Du sagst also dass...“) und keine eigenen Interpretationen zu machen, sondern nur das Gesagte des Anderen wiederzugeben („Du sagst, dass du das so findest / dass es dich verunsichert/verärgert...“). Erst wenn das Gegenüber bestätigt, dass alles richtig verstanden wurde, kann eigene Meinung folgen. Das Gegenüber ist in der Regel beeindruckt, dass man sich trotz gegenteiliger Meinung so intensiv mit ihm beschäftigt hat, dass es dankbar gleiches mit gleichem vergelten wird.

Hilfreiche Techniken dazu sind klärende Fragen (z.B. „Was meinen Sie mit „er hätte Sie beschimpft“?“ Ein Wort / Satzteil des Gesagten wird aufgegriffen und näher definiert. Oder: „Wer war am Konflikt beteiligt?“) und zirkuläre Fragen („Was glauben Sie, war der Auslöser für den Konflikt?“ Emotionen, Meinungen und Hypothesen Dritter abfragen) (vgl. Wehner, Brinek et al. 2010, S.45).

4.5.6.7 Verfahren

Aufbauend auf Rosenbergs Theorien zur gewaltfreien Kommunikation und den vorangegangenen 5 Grundhaltungen kann folgende Logik zur Feedbackvergabe abgeleitet werden (angelehnt an: Schawel / Billing 2012, S. 105ff):

a) Wahrnehmung

Zunächst erfolgt eine objektive Beschreibung des Verhaltens. Wichtig: Es darf keine Bewertung einfließen. Der Verzicht auf Bewertungen verhindert Fehlinterpretation oder dass das Gegenüber sich bereits an diesem Punkt angegriffen und falsch verstanden fühlt. Die Beobachtung sollte möglichst nah an einer konkreten Situation geschildert werden. So wird Verhalten nicht generalisiert.

b) Wirkung

An dieser Stelle kann erstmals Kritik angebracht werden, indem Wirkung und Folgen des Verhaltens beschrieben werden. Bewertungen sollten immer auf das Verhalten bezogen werden, nicht auf die Person. Schließlich ist nicht die ganze Person kritikwürdig oder zu loben, sondern nur ein bestimmtes Verhalten. Kritik sollte behutsam angebracht werden. Es ist nicht leicht, sich Kritik anzuhören. „Du-Botschaften“ sind verboten: „Du bist....!“ ist ein direkter Angriff (Wolfssprache) und wird mit Kampf oder Verteidigung beantwortet.

Oft gehen „Du-Botschaften“ mit Verallgemeinerungen einher („Du bist IMMER...!“) und verschlimmern die Situation. Das Gegenüber ist empört, oft wird der Eindruck vermittelt, es mache alles falsch.

Botschaften in der Ich-Form hingegen sind subjektiv. Der Sender vertritt nur seine eigenen Aussagen. Jede Wahrnehmung ist subjektiv, und Meinungen sollten als individuelle Wahrheiten ernst genommen werden.

c) Bedürfnis

Negatives Verhalten wie positives Verhalten sollten die Konsequenzen aufdecken. Soll eine Person ein Fehlverhalten verstehen, muss es begründet und nachvollziehbar sein. Die Risiken müssen offensichtlich sein.

Auch positives Verhalten sollte nicht einfach mit einem „Super!“ begrüßt werden. „Super“ erklärt weder welche der Handlungen positive Auswirkungen hatte noch warum. Die Person erkennt den Kern seiner positiven Handlung nicht und kann sie nicht wiederholen.

d) Bitte

Hier können schließlich Wünsche für die Zukunft formuliert werden. Verbesserungsmöglichkeiten sollten nützlich und begründet sein, vor allem aber zum Handeln ermutigen. Wird ein Änderungswunsch als Bitte formuliert, ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Wunsch umgesetzt wird, höher, als wenn dies durch Aufforderung geschieht. Menschen sind generell hilfsbereit und meiden Probleme. Wird eine Bitte formuliert, fällt es deswegen so schwer, nein zu sagen, weil man selbst ein Problem verursachen würde. Außerdem ist das aktive Zustimmung zur Handlung besser, als eine Handlung auszuführen, da es schlichtweg getan werden muss.

e) Eingehen auf die Reaktion des Gesprächspartners

Anschließend sollte abgetastet werden, was das Gegenüber denkt und fühlt. Häufig melden sich die Personen selbst zu Wort, um zu ergänzen oder zu reagieren. Hier sind die Regeln zum aktiven Zuhören zu beachten.

Feedback jeglicher Art spielt im Unternehmen und in der Zusammenarbeit eine große Rolle. Im Folgenden werden Situationen vorgeschlagen, in denen Feedback in den Berufsalltag etabliert werden kann.

4.5.6.8 Das Mitarbeitergespräch

Nach Eichholz umfasst Beurteilung im Unternehmen alle Maßnahmen zur systematischen Einschätzung der in einem Unternehmen beschäftigten Personen. Es gibt zwei typische Arten von Beurteilung im Unternehmen: Das Beurteilen eines Mitarbeiters, meistens durch ein Mitarbeitergespräch, und das Beurteilen der Führungskraft. Ein Be-

urteilender zieht durch das Evaluieren eines Kollegen / Mitarbeiters / Vorgesetzten einen klaren Vorteil: Der Leistungsstand der Gruppe und des Einzelnen wird verdeutlicht und daraus resultieren bessere Ergebnisse in der Arbeitsleistung. Zudem dient eine Beurteilung immer dem Beurteilten selbst, der durch konstruktive Kritik von anderen lernen kann (vgl. Eichholz 2000, S.108f „Mitarbeitergespräch“ und S.158ff „Beurteilung“).

Mitarbeitergespräche dienen dazu, dem Betroffenen Wissen zu vermitteln, ihn zu beeinflussen, Meinungen auszutauschen oder Probleme anzusprechen und zu beheben. Ein Mitarbeitergespräch kann außerdem dazu dienen, die Beziehung zu pflegen und auch ein Lob loszuwerden. Dabei kann es sich um verschiedene Arten von Anlässen handeln, zum Beispiel ein Abmahnungs-, Beschwerde- oder Kündigungsgespräch, aber auch ein Einführungs-, Wiedereingliederungs- oder Erkundigungsgespräch. Gerade Gespräche, bei denen es nur darum geht, das Befinden des Mitarbeiters zu ermitteln, sind sehr selten; in den meisten Fällen hat die Einladung zu einem Gespräch etwas Unheilvolles: Mitarbeiter werden nur aus gegebenen Grund geladen, vor allem bei Tadel, Beanstandung oder Korrektur. Selten werden Einverständnis, Anerkennung oder Lob gegeben, noch seltener wird einfach Sorge getragen, dass es dem Mitarbeiter gut geht.

Einen neuen Mitarbeiter in seine Arbeit einzuführen oder einen bekannten Mitarbeiter in eine neue Tätigkeit zu begleiten ist eine wichtige Angelegenheit. Der Mitarbeiter soll aus Unternehmenssicht schnell eingearbeitet sein und Leistungen erbringen, gleichzeitig aber auch aus Vorgesetzten- und gruppeninterner Sicht schnell in seine neue Arbeitsumgebung eingegliedert werden (siehe hierzu auch 3.3.3 auf Seite 22). Dabei ist es nicht nur wichtig, den Mitarbeiter bei der Hand zu nehmen, sondern auch die künftigen Kollegen auf den neuen Mitarbeiter vorzubereiten. Nicht selten entscheidet es sich bereits in den ersten Stunden, ob der Neue seine zukünftige Arbeit ernst nimmt und versucht, sich bestmöglich einzurichten (vgl. Eichholz 2000, S.164ff). Die Motivation für eine Veränderung ist bei beiden Seiten größer, wenn bereits Informationen vorhanden sind und das Fremde greifbar machen. Menschen wollen in neuen Situationen gern wissen, was auf sie zukommt und was erwartet werden wird. Zu wenig Einführung und Information führen häufig zu Stress.

Genauso wichtig ist es, einen Mitarbeiter nach einer Krankheit oder einem Arbeitsunfall wieder einzugliedern. Eichholz nennt in beiden Zusammenhängen fehlerhaftes Vorgehen, das zu Unter- oder Überforderung des Mitarbeiters und somit zu Unzufriedenheit führt (vgl. Eichholz 2000, S.164ff): Die Schonungsmethode, das heißt einen Mitarbeiter zuerst einfache Aufgaben und großzügigere Bedingungen wie Zeitvorgaben gewähren, führt oft zu Missgunst bei den Teamkollegen. Werden Mitarbeiter bewusst unterfordert, ist außerdem ein Motivationsverlust fast unvermeidbar. Überstrapazierungsmethoden sind das andere Extrem. Oft werden Berufsanfängern und Gruppenneulingen gezeigt, dass sie den anderen unterlegen sind und allenfalls über theoretische Kenntnisse verfügen. Das Ins-kalte-Wasser-schmeißen macht dem Mitarbeiter oft Angst und führt dazu, dass er alles tut um Fehler zu vermeiden. Einen Ausrutscher kann er und die Gruppe dann schwer verzeihen. Die Führungskraft hat dafür zu sorgen, dass der Mitarbeiter ausreichend informiert ist und sich gut in seine Berufswelt (wieder-)einfindet.

Da Menschen wie bereits an anderer Stelle erwähnt Problemen aus dem Weg zu gehen oder schnell zu lösen neigen, ist die Bereitschaft, über Probleme und Empfindungen zu reden in der Regel sehr hoch. Besonders einfach fällt es, jemanden ins Vertrauen zu ziehen, der sichtbar an dem eigenen Wohl interessiert ist.

4.5.6.9 Repräsentation

Repräsentation ist die Vertretung von personen- oder sachbezogenen Interessen. Mitarbeiter sollten die Möglichkeit bekommen, ihre Gefühle, Wünsche und Bedürfnisse nach oben zu vertreten und der Führungskraft mitzuteilen. Maßnahmen müssen gemeinsam entwickelt und umgesetzt, der Dialog gefördert werden. Eine mitarbeiterorientierte Führungskraft sollte nicht auf Anlässe warten, sondern in regelmäßigen Abständen Möglichkeiten zum gegenseitigen Austausch schaffen. Sie sollte außerdem dafür sorgen, dass die Rahmenbedingungen für eine ehrliche, rücksichtsvolle und problemorientierte Diskussion geschaffen sind (vgl. Eichholz 2000, S.26)

4.5.7 Konfliktlösend: Moderation und Konfliktlösung

Selbst nach dem Etablieren einer guten Kommunikationskultur sind Konflikte nicht ausgeschlossen. Betrifft dieser Konflikt nicht die Führungskraft selbst (ist also eine Klärung durch Feedback ausgeschlossen), sondern zwei Mitarbeiter, gibt es für die Führungskraft dennoch die Möglichkeit, durch Moderation Kontakt zwischen den Betroffenen anzuregen. Dies kann ein externer Moderator sein, oder auch ein Teammitglied, zum Beispiel die Führungskraft selbst. Vorteil ist, dass die Führungskraft als Moderator (außenstehender Dritter) die Kommunikation lenken und überwachen kann. So wird sicher gestellt, dass die Kommunikation konstruktiv und nicht rein beleidigend ist. Die Teilnahme an einer Moderation sollte freiwillig erfolgen, da sonst Moderationsprozesse blockiert werden könnten oder die Beteiligten zu einem offenen Gespräch nicht bereit sind (vgl. Wehner, Brinek et al. 2010, S.109)

„Moderation ist eine effiziente Methode unterschiedlichste Arbeitssitzungen wie Teambesprechungen, Meetings, Workshops, (...) vorzubereiten, durchzuführen und nachzuarbeiten.“ (vgl. Wehner, Brinek et al. 2010, S.104). Moderation eignet sich besonders bei Krisensitzungen: Kommt es zu einem Streit zwischen Mitarbeitern oder zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten, kann die Einbeziehung eines Moderators helfen, den Konflikt sachorientiert zu lösen. Eine Moderation ist vor allem dann sinnvoll, wenn ein Konflikt bemerkt worden ist und nun identifiziert werden soll. Nach einer Analyse der Eskalationsstufe kann eine inhaltlich sachliche Auseinandersetzung geführt und Lösungsmöglichkeiten erarbeitet werden (Schawel, Billing 2010, S.145)

Der Vorteil eines Moderators ist in erster Linie Neutralität. Nur innere Unparteilichkeit verhindert, dass die Führungskraft während einer Arbeitssitzung die Spitze einer Hierarchie bildet, deren Standpunkt den Meinungsbildungsprozess der Gruppe beeinflusst. Bei einer Krisensitzung ist ein Moderator ein neutraler Ankerpunkt, der die sachorientierte

Problemlösung vorantreibt. Da er selbst nicht in den Konflikt involviert ist, hat er eine objektivere Sicht der Dinge und sollte ohne Eigenbewertung die gegenteiligen Standpunkte aufgreifen und transparent machen. Moderatoren nehmen allgemein eine fragende Haltung ein, keine behauptende. Sie aktivieren die Gruppe und öffnen sie für den freien Gedankenaustausch (vgl. Wehner, Brinek et al 2010, S.104ff).

Dabei gibt es zwei Möglichkeiten, einen unparteilichen Dritten zu nutzen: In der Rolle des passiven Schiedsrichters oder des aktiven Polizisten.

Als Schiedsrichter legt der Moderator die Verhaltensregeln fest. Anschließend lässt der Partei A und Partei B selbstständig das Gespräch führen. A und B sagen ihre Meinung dem anderen direkt und finden eigenständig eine Lösung oder einen Kompromiss. Der Schiedsrichter wacht darüber, dass die Verhaltensregeln (z.B. Aktives Zuhören, nicht persönlich werden...) eingehalten werden, und schreitet ein, wenn ein Verstoß vorliegt. Er ruft die Parteien zur Ordnung und sorgt dafür, dass beide gleiche Chancen haben.

In der zweiten Methode lässt sich der Moderator mehr mit einem Polizisten vergleichen, wenngleich er unparteiisch bleiben muss, auch wenn sein Gerechtigkeitsgefühl dem einen oder anderen eher recht zu geben tendiert. Er führt während eines Konfliktgesprächs Protokoll und übernimmt die Gesprächsführung anhand von Befragungen. A und B kommunizieren selten direkt miteinander, sondern indirekt über den Moderator. Sie teilen ihm nacheinander ihre Sichtweisen mit sprechen einander nicht direkt an. Dies vermeidet direkte Beschuldigungen. Der Moderator erfragt Hintergründe, Zusatzinformationen und Meinungen zu Sichtweisen. Er macht die Sichtweisen transparent indem er sie beispielsweise allgegenwärtig auf einer Tafel oder einen Flipchart protokolliert. Dabei muss er aktiv Mitdenken und die Parteien mit den Gefühlen des anderen konfrontieren. Er hilft, die Sichtweisen des anderen zu verstehen und darauf einzugehen, ohne persönlich oder aggressiv zu werden. Der Polizist wird meistens in Konfliktsituationen benötigt, bei denen die Probleme der Konfliktparteien nicht mehr nur auf einer sachlichen Ebene existieren, sondern bereits auf einer persönlichen Ebene. Der Schiedsrichter hingegen ist eine Maßnahme für Konflikte, bei denen die Konfliktparteien noch einen weitgehend respektvollen Umgang miteinander pflegen.

Der Erfolg einer Moderation hängt von den verbalen und nonverbalen Kommunikationsfähigkeiten des Moderator ab und davon, wie gut es ihm gelingt, ein gutes Arbeitsklima zu etablieren (vgl. Wehner, Brinek et al. 2010 S.109ff). Das Gelingen wird bedingt durch folgende Elemente:

4.5.7.1 Gleichberechtigung der Konfliktparteien

Zwischen Parteien sollte ein Gleichgewicht herrschen, damit niemand sich benachteiligt oder unterdrückt fühlt. Fairness und gleicher Redeanteil sind dafür wichtige Grundlagen.

4.5.7.2 Struktur und Sicherheit bieten

Gerade wenn unter Zeitdruck und akuter Not eine Lösung gefunden werden oder ein dringender Konflikt gelöst werden muss, entsteht ein großes Sicherheitsbedürfnis. Die Aufgabe des Moderators ist es, durch strukturierte Vorgehensweise und Besonnenheit für Schutz und Ordnung zu sorgen.

4.5.7.3 Der gute Ton zur entspannten Atmosphäre

Komplexe oder emotionale (Konflikt-)Themen sollten behutsam an die Teilnehmer herangetragen werden – ohne dass der Ton ruppig wird. Es ist zu beobachten, dass das Verhalten von Sitzungsleitenden sich automatisch auf die Gruppe überträgt. Die Regeln für einen respektvollen und wertschätzenden Umgang mit Kollegen müssen klar definiert und visualisiert werden.

4.5.7.4 Verhaltensregeln etablieren

Regeln zum fairen Umgang sollten vor Beginn der Sitzung ausgesprochen und visualisiert werden (z.B. in Form eines handschriftlichen Posters, das durchgehend sichtbar ist und auf welches sich berufen werden kann). Solche Regeln können u.a. sein: Ausreden lassen, Meinungen respektieren, Redezeit auf eine Minute beschränken (so wird sichergestellt, dass alle zu Wort kommen können und sich die Antworten auf ihre Hauptpunkte konzentrieren), Vermeiden direkter Beschuldigungen, in Ich-Form sprechen...)

4.5.7.5 Zielverfolgung

Oft werden Sitzungen einberufen, um tagesaktuelle Probleme zu lösen. Diese sind häufig durch eine plötzliche Planänderung aufgetreten und mit Zeitdruck verbunden. Sitzungen mit hoher Dringlichkeit und Handlungsdruck werden generell als anstrengend empfunden, da in kürzester Zeit ein gangbarer Konsens geschaffen werden muss.

Strukturiertes Vorgehen bringt Ordnung in die Komplexität. Eine typische Krisen- oder Arbeitssitzung mit dem Ziel, einen Lösungsweg zu finden, sollte wie folgt aufgebaut sein:

1. Kurzen Überblick über das Problem / die Situation geben
2. Informationen zur Situation / aktuellen Stand sammeln
3. Meinungen erfassen und diskutieren
4. Lösungsvorschläge entwickeln und bewerten
5. Konkrete Entscheidung fällen

4.5.7.6 Stimmungen transparent machen

Der Moderator sollte Meinungen abfragen und alle Teilnehmer einbeziehen. Dabei ist es wichtig, auch stille Mäuschen zur Meinungsäußerung zu ermutigen. Oft haben stille Mitarbeiter viel zu sagen, trauen sich jedoch nicht. Niemand sollte übersehen werden. Die

Person mit dem größten Redeanteil sollte nicht mehr Gewicht haben als andere, die ihm rhetorisch unterlegen sind und daher die Konfrontation scheuen. Transparent machen bedeutet abermals, die Argumente zu visualisieren.

4.5.7.7 Sich Zeit nehmen

Man sollte die nötige Zeit in eine gründliche Problemlösung investieren. So kann man das Problem an der Wurzel packen statt nur an der Oberfläche einige Wellen zu glätten. Eine Entscheidung sollte gut diskutiert und überlegt sein und alle Aspekte und Meinungen berücksichtigen. Die Mühe lohnt sich, da die Entscheidung nachhaltig ist.

4.5.7.8 Beseitigen von Störungen

Störungen, die das sachliche Weiterarbeiten der Gruppe während einer Arbeits- oder Krisensitzung massiv beeinträchtigen, sollten ernst genommen und sofort bearbeitet werden. Dies kann bedeuten, dass ein Mitarbeiter, der auf ein dringendes Telefonat wartet, den Raum verlassen darf bis seine vollkommene Aufmerksamkeit zurückgekehrt ist. So erhöht der die Produktivität von sich selbst und auch des Teams. Eine Störung kann auch bedeuten, dass die Stimmung der Gruppe und des Einzelnen vom Moderator aufgefangen werden. Bemerkt ein Moderator, dass mehrere Personen müde werden, sollte er eine Pause einräumen und das Öffnen von Fenstern und Kaffeeholen erlauben. Macht ein Mitarbeiter ständig abwertende Geräusche, wenn ein Kollege spricht, sollte darauf eingegangen werden. Befindlichkeiten führen oft eine Art Subtextgespräch im Hintergrund. Möglicherweise ist ein Beziehungskonflikt aufzudecken und zu klären, der sonst stillschweigend ungelöst bleibt. Störungen haben aufgrund ihrer Brisanz immer Vorrang vor dem geplanten Sitzungsablauf. Die Mitarbeiter werden diese Form von Aufmerksamkeit dankbar annehmen.

Unabhängig von Krisensituationen können Moderationen innerhalb einer Arbeitssitzung auch die Mitwirkung an Entscheidungen ermöglichen. Ruft man sich den Facettenreichtum an Interessen des heutigen Menschenbilds (Virtual Man) in Erinnerung, wird deutlich, dass Mitarbeiter sich danach sehen, sich selbst im Unternehmen einzubringen und ihre Persönlichkeit zu entfalten. Das Zeitalter ausschließlich autoritärer Führungen unter dem Motto „Befehlen und Gehorchen“ ist vorbei. Partizipation kann auf durch Moderation gefördert werden und ergänzt einen demokratischen Führungsstil und ermöglicht es, Kompetenzen zu übertragen.

4.5.8 Konfliktlösend: Methoden für Moderation und Visualisierung

Im Folgenden sind Methoden für Moderatoren oder Leiter von Arbeitssitzungen aufgeführt und erläutert. Wichtig ist, dass der Moderator Zweck und Ziel der Verfahren jeweils

vorher der Gruppe erläutert und die Regeln klärt, bevor eine Methode angewendet werden kann. Die Verfahren sollten angeboten und bei Ablehnung durch die Gruppe nicht erzwungen werden.

4.5.8.1 Blitzlicht

Das Blitzlicht soll eine Momentaufnahme von persönlichen Stimmungen, Wünschen, Bedürfnissen etc. ermöglichen und transparent machen. Der Moderator formuliert in der Regel eine Frage, zu der die Teammitglieder Stellung beziehen müssen (z.B. „Wenn ich an... denke, was stört mich besonders?“). Irgendein Gruppenmitglied beginnt daraufhin spontan mit einer Aussage; seine Kollegen folgen. Die Aussagen können auch bei wenig Eigeninitiative der Teammitglieder anhand einer Reihumbefragung eingeholt werden, wobei Dopplungen oder Zustimmungen erlaubt sind. Nach der Befragung muss keine inhaltliche Diskussion folgen, das Gesagte kann unter Umständen im Raum stehen bleiben – dennoch wird der Moderator kurz nach den Konsequenzen der erhaltenen Informationen fragen. Der Moderator selbst kann auch an der Blitzlichtbefragung teilnehmen und seine Meinung oder Gefühle zum Ausdruck bringen (vgl. Beer 2013 Anhang 1).

4.5.8.2 Brainstorming

Brainstorming hilft, eine Vielzahl an Ideen oder Meinungen zu sammeln, ist aber vor allem eine Kreativitätstechnik, die zur freien Assoziation animiert. Die Besonderheit liegt in der Art der Vorschlagsammlung: Zunächst werden unkommentiert alle möglichen Äußerungen aufgegriffen und z.B. in einer Mindmap visualisiert. Dies kann durch einfaches Zurufen der Teilnehmer geschehen, während der Moderator oder ein freiwilliges Teammitglied das Gesagte aufschreibt. Anschließend werden die Überlegungen zur Bewertung freigegeben, bei der es sich um eine sachbezogene Analyse handeln sollte. Oft ist an diesem Zeitpunkt bereits vergessen worden, wer welches Argument gebracht hat, so dass es sich nur um eine sachbezogene Reaktion handeln kann. In einem letzten Schritt werden durch die Bewertung brauchbare Möglichkeiten von unbrauchbaren getrennt. So wird die Anzahl möglicher Lösungswege komprimiert. Der Vorteil ist, dass Teammitglieder alle möglichen Ideen vorschlagen können, ohne von anderen kritisiert oder sofort auf Qualität geprüft zu werden. Beim Brainstorming steht die Vielfalt der Antworten im Vordergrund. So können auch außergewöhnliche Ideen ohne Einschränkung zugelassen werden (vgl. Wehner, Brinek et al., S.115f).

Zu beachten ist hier, dass manche Menschen sich durch das Nennen der Ideen anderer in ihrer eigenen Kreativität blockiert fühlen. Solche Menschen arbeiten lieber allein. Zeichnet sich dieser Wunsch innerhalb einer Gruppe ab, kann das Ideensammeln in zwei Phasen geteilt werden: In der ersten Phase erarbeiten die Teilnehmer eigenständig oder in kleinen Gruppen mit Kollegen ihrer Wahl so viele Ideen wie möglich, die dann in der zweiten Phase zusammengefügt werden und ausgewertet werden.

4.5.8.3 Einpunkt-Abfrage

Dieses Verfahren eignet sich, ein erstes, grobes Bild der Stimmungen, Erwartungen oder Einschätzungen einer Gruppe als Momentaufnahme zu erhalten. Der Moderator fordert dabei die Teammitglieder auf, vorab formulierte Themen durch ein binäres Codesystem (z.B. einfach – schwierig, gut – schlecht) oder auch ein komplexeres System mit einer Werte Skala (z.B. Immer – häufig – selten – nie) zu bewerten. Die Gruppenmitglieder geben ihr Votum ab, das anschließend besprochen wird (vgl. Beer 2013 Anhang 1).

4.5.8.4 Clustern

Ziel des Verfahrens ist das Sammeln und gemeinschaftliche Sortieren von Themen, Erwartungen, Ideen etc. Dazu wird eine Arbeitsfrage gestellt und visualisiert, die Teilnehmer innerhalb einer bestimmten Zeit auf Karten mit jeweils einer Antwortmöglichkeit pro Karte beantworten sollen. Anschließend werden die Ergebnisse gesammelt und von der Gruppe thematisch gruppiert und diskutiert. Dopplungen werden erkannt und aussortiert oder zu verschiedenen Gruppen logisch zugeordnet. Anschließend wird für jede Gruppierung eine Überschrift gefunden, die das Thema verdeutlichen und das Zuordnen erleichtern soll. Nachteil ist hier der relativ große Zeitaufwand wenn es sich um eine größere Gruppe und ein komplexes Thema handelt. Oft kann eine Diskussion darüber, zu welcher Gruppe eine Antwortkarte gehört, sehr verbissen sein. Die „richtige“ Zuordnung der Karte wird in hitzigen Debatten errungen und so kann der Zeitaufwand unter Umständen immens werden (vgl. Beer 2013 Anhang 1).

4.5.8.5 Fragen- und Themenspeicher

Fragen und Themen, die während der Sitzung angesprochen werden sollen aber nicht sofort Beantwortung finden, können auf einer Tafel notiert werden. Dort werden sie zwischengespeichert, bis sie zu einem festgelegten Zeitpunkt, meistens am Ende der Sitzung, wieder aufgegriffen werden. Besondere Anonymität kann gewährleistet werden, indem eine Frage vom Moderator in die Liste dazu getragen wird, welche ihm persönlich z.B. in einer Pause zugetragen wurde (vgl. Beer 2013 Anhang 1).

4.5.8.6 Gewichtungungsverfahren

Bei diesem Verfahren kann ein gebildeter Themenspeicher als Basis dienen. Die Themen werden in einer willkürlichen Liste untereinander aufgereiht, anschließend stellt der Moderator eine Bewertungsfrage, die eindeutig formuliert sein muss (z.B. „Mich belastet bei der Arbeit besonders häufig und intensiv...“). Anschließend können die Gruppenmitglieder durch die Vergabe von jeweils einer bestimmten Anzahl von Punkten pro Person gewichten, welche Themen für sie in Bezug auf die Bewertungsfrage Priorität haben. Die Themen mit den meistzugeteilten Punkten hat innerhalb der Gruppe eine besondere Bedeutung erfahren. Als Konsequenz kann der Moderator auf diese Themen besonders in-

tensiv eingehen, da die Nachfrage in diesen Themen groß ist (vgl. Beer 2013 Anhang 1).

4.5.8.7 Problem-Analyse-Schema (PAS)

Dieses Verfahren ist für die intensive Bearbeitung eines Themas geeignet. Es kann ein Problem in Teilaspekte unterteilen um Lösungsansätze und mögliche Probleme herauszuarbeiten. Der Moderator stellt dazu eine in der Regel vierspaltige Tabelle vor mit Überschriften, die nach der Art des Problems, der Ursache, Lösungsmöglichkeiten und Gegenargumente zu den Lösungsmöglichkeiten fragt. Auf Zuruf fragt der Moderator die Beantwortung der jeweiligen Spalten ab und füllt sie mit dem Gesagten. Anschließend werden die Ergebnisse nochmals gemeinsam angesehen und möglicherweise kurz besprochen (vgl. Beer 2013 Anhang 1).

Diese Techniken können speziell dann hilfreich sein, wenn Konflikte bereits entstanden sind. Wichtig ist, anschließend die Ergebnisse mit der Gruppe zu protokollieren und zu teilen.

5. Arbeitswelt Film im 21. Jahrhundert

Die Produktion von Filmen war schon immer klassische Projektarbeit. Jeder Film ist ein einzigartiges Produkt, für dessen Herstellung sich jedes mal neue Teams und neue Umstände finden. Durch hohen Zeit- und Kostendruck, der Filmproduktionen begleitet, ist das Arbeitsklima oft angespannt. Film ist daher eine Art von Projektarbeit, in der die Gesundheit der Mitarbeiter oft in den Hintergrund tritt und vernachlässigt wird.

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse aus den vorherigen Kapiteln auf das konkreten Beispiel Film angewandt. Es soll untersucht werden, ob und wie gesundheitsorientiertes Führen auch in die Branche Film seinen Einzug finden kann.

5.1 Das Filmprojekt

Filmproduktionen weisen traditionsbedingt die typischen Eigenschaften der Projektarbeit auf, grenzen sich durch verschiedene Eigenarten ab. Diese werden nachfolgend beschrieben. Zunächst jedoch sei der Begriff „Film“ für die Weiterführung der Arbeit erklärt.

5.1.1 Verwendung des Begriffs „Film“ innerhalb dieser Arbeit

Mit „Film“ ist ein Filmprojekt gemeint, nicht das Trägermedium. So werden Filme ohne Schöpfungshöhe und/oder Produktionsplan (Laufbilder) ausgeschlossen. Es gibt verschiedene Arten von Filmprojekten. Besonders unterscheiden lassen sich Filme nach ihrer Länge, ihrem Aufwand und ihrem Distributionsziel. Die häufigsten, relevanten Kategorien sind folgende:

1. Spielfilm - Kino

Der klassische Spielfilm hat eine fiktionale Handlung, die jedoch an wahre Begebenheiten angelehnt sein kann. Die Handlung vor der Kamera ist inszeniert, Kinofilme dauern 90 - 120 Minuten, selten auch bis zu 180 Minuten. Der Kinofilm hat aufgrund seiner Aufführungsumstände einen überdurchschnittlich großen Finanzierungsbedarf: Der Anspruch an eine technisch und inszenatorisch wertvolle und aufwendige Produktion ist bei einer übergroßen, hochauflösenden Kinoleinwand und teuren Eintrittspreisen sehr hoch.

Oft werden Filme in (inter-)nationalen Koproduktionen realisiert. Dies beansprucht ein großes Produktionsteam, das zu ungewöhnlichen Stunts, spektakulärer Kameraführung und vielen Spezialeffekten fähig ist. Jeder Film ist durch Einzigartigkeit geprägt.

2. Spielfilm - TV

Der Ursprung des TV-Spielfilms liegt in der Aufzeichnung und Übertragung von Theaterstücken (Schmidt-Matthiesen / Clevé 2010, S. 16). Folglich handelt es sich auch hier

traditionell um eine fiktive Story, die im Gegensatz zum Kinofilm jedoch bewusst für das Fernsehen inszeniert wird. Daher ist die Länge des Films jeweils an den intendierten Sendeplatz eines bestimmten Fernsehsenders, angepasst.

TV-Spielfilme haben ein geringeres Budget und damit einen geringeren technischen und personellen Aufwand. In der Regel handelt es sich bei TV-Produktionen um Auftragsproduktionen für einen Sender, daher muss auch innerhalb der Dramaturgie auf die Belange und Gesetzmäßigkeiten des Senders Rücksicht genommen werden. Teure Spezialeffekte und dramaturgische Experimente sind selten.

Auch der TV-Spielfilm ist in der Regel durch eine hohe Einzigartigkeit geprägt, wenngleich einige Sender Auftragsfilme nach definierten Schemata produzieren lassen.

3. Dokumentation

Dokumentationen sind journalistische Arbeiten. Sie werden sowohl für das Kino als auch für das Fernsehen angefertigt und können nonfiktionale als auch fiktionale Elemente, enthalten. In Reenactmentszenen werden historische Ereignisse nachgestellt. Je nach Art der Dokumentation definiert sich Länge und Aufwand. Die Grenze zu journalistischen TV-Beiträgen bei Ratgebersendungen verschwimmt hier. Keine Dokumentationen sind Hybridformate wie Doku-Soaps und Scripted Reality, da sie fiktive, unterhaltende Formate sind, die lediglich vortäuschen, dokumentarisch zu sein, Anspruch und Seriösität einer Dokumentation allerdings nicht nachkommen. Sie zählen aufgrund ihrer periodischen Schaltung zur Gattung der Serie.

4. Serien

Die Serie ist ein typisches TV-Format und bezeichnet eine Reihe in regelmäßigen Abständen gesendeter Kurzfilme (Folgen), welche einem dramaturgischen Gesamtkonzept folgen (vgl. Schmidt-Matthiesen / Clevé, S. 18). Eine Folge ist dabei je nach Genre meist 15-60 Minuten lang. Serienkonzepte sind durch Individualität geprägt - die einzelnen Folgen jedoch können sehr standardisiert sein, vor allem bei Serien, welche viele Folgen produzieren. So können Serien die täglich neue Folgen bringen (Daily Soaps) fast in kürzester Zeit mithilfe eines erprobten Mehrkameradrehs produziert und versendet werden.

5. TV-Events

Gabler Wirtschaftslexikon Online definiert ein Event als „Veranstaltungen aller Art, die durch Inszenierung, Interaktion zwischen Veranstalter, Teilnehmer und Dienstleistern sowie multisensorische Ansprache erlebnisorientierte Kommunikationsbotschaften an die Zielgruppe herantragen. Im Sinne dieser Arbeit handelt es sich bei TV-Events also um klassische TV-Shows und Produktionen, die *live* oder *live-on-tape* (direktes Versenden ohne Zwischenspeicherung oder Zwischenspeicherung ohne Bearbeitung zur zeitversetzten Versendung) produziert werden.

Ein Event ist per Definition durch Einzigartigkeit definiert; ähnlich wie bei der Serie kann es sich aber bei TV-Events auch um eine Reihe von Folgen im Kontext eines Gesamtkonzepts handeln. Zu TV-Events gehören auch Sportübertragungen.

6. Redaktionelle Beiträge prozessorientiert Redaktion keine Projekte

Dies ist eine Bezeichnung für journalistische Darstellungsformen, die auf das Medium Film angepasst wurden. Typisches redaktionelles TV-Format ist die Tagesschau und sonstige Nachrichten sowie das Wetter und Sendungen bestehend aus journalistischen Kurzbeiträgen und -Portraits, welche nicht den Charakter einer Langfilm-Dokumentation aufweisen (z.B. Magazine oder Ratgeber-Sendungen).

7. Werbung

TV-, Kino- und Internetspots sind klassische Produktwerbekurzfilme aber auch Imagefilme. Gute Werbefilme, die eine hohe Aufmerksamkeit generieren, haben in der Regel sehr innovative Konzepte, erzählen Geschichten und sind damit die kleinsten sekundengenau geplanten Kurzfilme. Dennoch sind die Produktionsteams gemessen an der Länge des Films überproportional groß.

Film = Großprojekt

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird sich auf Kino- und TV-Spielfile konzentriert, mit dem Hintergrund, Filmproduktionen näher zu untersuchen, die nicht prozessorientiert und hoch standardisiert sind, sondern einzigartige Großprojekte. Diese Projekte hinsichtlich gesundheitsorientierter Führung durch Verbesserung der Kommunikation zu analysieren ist besonders interessant, da die Filmteams groß und oft unübersichtlich sind und Hierarchien besser zur Geltung kommen. Es wird nur auf deutsche Filmproduktionen Rücksicht genommen; in anderen Ländern sind Arbeitsbedingungen und Hierarchie am Arbeitsplatz leicht unterschiedlich.

5.2 Die Produktionsphasen

Filmproduktionen durchlaufen Projektphasen von der Vorbereitungsphase über die Produktion bis zur Nachbereitung. Es kann es vorkommen, dass Phasen sich überschneiden, Die Phasen sind jedoch dann nur zeitlich überschneidend. Inhaltlich wird der Workflow in den allermeisten Fällen strikt eingehalten.

5.2.1 1. Phase: Pre-Production

Die erste Phase ist üblicherweise die längste Phase und kann bei sehr aufwändigen Kinoproduktionen sogar über mehrere Jahre gehen. Es kommt vor, dass Filmproduktionen nicht über die Pre-Production Phase hinauskommen, da das Finanzierungsgerüst oft sehr unsicher und auf Produzentenseite ein hohes Eigenrisiko zu tragen ist.

5.2.1.1 Stoffentwicklung

Die Vorbereitungsphase (Pre-Production) beginnt mit der Stoffentwicklung. Hier wird zuerst das Drehbuch über mehrere Phasen.

Aus dem Drehbuch können sogenannte Drehbuchauszüge exzerpiert werden. In diesen werden stichwortartig pro Szene alle wichtigen Produktionsdetails in folgenden Kategorien festgehalten. Die Auszüge ermöglichen, die Planung der einzelnen Elemente einer Szene zu planen und die Information schließlich an die zuständigen Experten weiterzuleiten, welche anschließend dafür sorgen, dass die geplanten Aufgaben umgesetzt werden.

5.2.1.2 Projektorganisation

Packaging

Die früheste Form der Projektorganisation ist das Packaging, die in der Regel bereits während der Stoffentwicklung beginnt. Packaging bezeichnet das Zusammenstellen eines Gesamtpakets, welches einzigartige Verkaufsargumente enthält, welche eine Finanzierung des Projekts erst möglich machen (vgl. hierzu und im folgenden Wendling 2008, S. 26f). Das Paket besteht aus der Filmidee und weiteren Sicherheiten, die eine hohe Zuschauerzahl und letztlich Erfolg versprechen. Bekannte Schauspieler, ein Finanzierungsplan, Vermarktungsstrategie, Gesamtherstellungsplan, Besatzungsliste, ein erfolgreicher Regisseur, Unterstützer aus Politik und Medienlandschaft, Drehbuchauszüge oder Beispielszenen.

Kalkulation und Finanzierungsplan

Kernaufgabe des Produktionsleiters und/oder Produzenten ist die Aufstellung einer Filmkalkulation und eines Finanzierungsplans. Je nach Zeitpunkt der Erstellung wird zwischen Vor-, Zwischen- und Nachkalkulation unterschieden. Man unterscheidet weiterhin zwischen einer internen und einer externen Kalkulation für mögliche Geldgeber.

Produktionsplan und Drehplan

Im Produktionsplan werden alle Arbeitsabläufe festgehalten, organisiert und zeitlich eingeordnet. Dabei werden Stichtage und Meilensteine gesetzt, zu denen definierte Ziele erreicht werden müssen. Die Planung des Gesamtprojektes wird in Teilplanungen für eigenständige Abteilungsgruppen segmentiert, die sich in die Gesamtplanung einfügen.

Drehplan

Der Drehplan regelt die Drehabfolge der einzelnen Szenen. Filme werden unchronologisch gedreht, das heißt die Szenen werden nicht in der Reihenfolge produziert, in der sie später im fertigen Film erscheinen. Der Drehplan wird in der Regel erst kurz vor Dreh-

beginn erstellt, wenn letzte Änderungen am Drehbuch abgeschlossen und alle Szenen definiert sind. Der Drehplan ist Basis für die *Drehfolge*. Diese ist eine etwas detailliertere, Wochen- oder Zweiwochenplanung der Dreharbeiten. Der detaillierteste Drehplan ist die *Tagesdisposition*. Sie enthält umfassende Informationen für jeden einzelnen Drehtag.

Drehvorbereitung

Wenn die Finanzierung steht, erfolgt das generelle Greenlighting für den Start der Produktion (vgl. Wendling 2008, S. 32). Innerhalb kürzester Zeit muss ein Produktionsstab gebildet, Mitarbeiter beschafft und Schauspieler akquiriert werden. Regisseur und Kameramann kümmern sich um die Auflösung der Szenen in einzelne Kameraeinstellungen und visualisieren ihre Vorstellungen im *Storyboard*, einer gezeichneten Szenendarstellung. Das Casting der Schauspieler wird durchgeführt, Verträge verhandelt, Locations für den Dreh gesucht, Drehgenehmigungen angefragt und die Produktion detailliert vorbereitet.

5.2.2 2. Phase: Produktion

5.2.3 Dreh

Mit dem Fall der ersten Klappe vor der Kamera beginnt offiziell die Drehzeit. Während dieser Phase werden die in der Preproduction gemachten Planungen nach besten Möglichkeiten umgesetzt, Budgetkontrollen durchgeführt, eine Liquiditätsplanung erstellt und der Projektfortschritt in Tagesberichten kontrolliert. Diese Phase ist oftmals die kürzeste Produktionsphase. Trotz genauer Vorplanung ist jede Produktion geprägt von unvorhersehbaren internen und externen Einflüssen, die den planmäßigen Ablauf gefährden.

5.2.4 3. Phase: Postproduktion

5.2.4.1 Editing und VFX

Bereits während der Drehzeit wird die Postproduktion eingeleitet. Das am Tage gedrehte Filmmaterial wird direkt nach Drehschluss gesichtet und auf Speichermedien gesichert. Unter Umständen kann es dazu kommen, dass eine Szene bereits rudimentär zusammengeschnitten wird, um zu überprüfen, ob die Erzählweise funktioniert. In der Regel beginnt der Schnitt (Editing) aber erst nach Ende des gesamten Drehs.

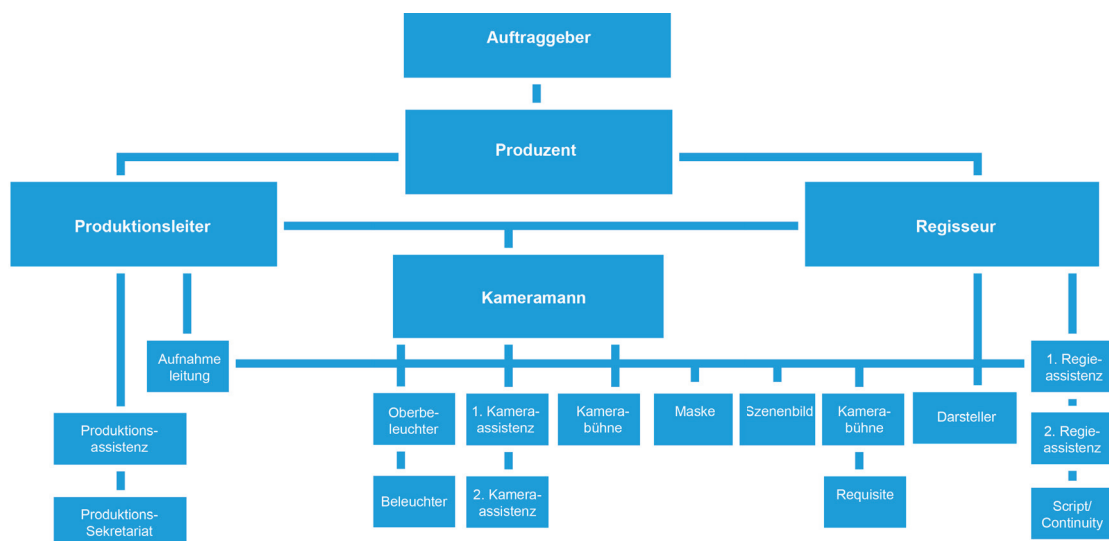
Im Editing werden die einzelnen Aufnahmen zu Szenen zusammengefügt, mit Tonspuren, Musik und Geräusche hinterlegt und in Belichtung und Farbgebung angepasst. Die Phase endet nach mehreren Abnahmen mit dem Sendemaster (Fernsehen) oder der Nullkopie (Film)

Parallel zum Editing arbeiten Spezialisten an der digitalen Nachbereitung. Digitale Effekte (VFX) werden erstellt und in den Film eingefügt.

5.3 Hierarchien und Kommunikationsstrukturen

Die personelle Organisationsstruktur bei Filmproduktionen ist streng hierarchisch. Jeder Mitarbeiter muss sich gemäß seiner Position in diese einordnen. In der Regel sind Mitarbeiter in Spezialistenteams, den *Departments* organisiert.

Die strenge Hierarchie ist zum einen historisch gewachsen, zum anderen hat sie sich als die geeignetste Methode für Filmproduktion herausgestellt. Interessant ist, dass die Hierarchie nicht erst hergestellt werden muss, sondern sich diese aus den Produktionsumständen fast wie von selbst ergibt. Nahezu jede Position beim Film ist mit Spezialisten besetzt. Innerhalb dieser Spezialistengruppen ist trotz der hierarchischen Produktionsorganisation ein hohes Maß an Kreativität nötig. Innerhalb der Departments sind also andere Organisationen sehr weit verbreitet. Ohne die Entscheidungsgewalt einer Führungskraft an der Spitze jedes Departments sind schnelle Beschlüsse nicht möglich. In dem nachfolgenden Organigramm ist das Machtverhältnis zwischen den einzelnen Mitarbeitern dargestellt:



Darst.5: Organigramm einer Filmproduktion, Eigene Darstellung nach Schmidt-Mathiesen / Clevé 2010, S.106-112 und Bonhoeffer 2010 S.19).

An der Spitze eines jeden Departments steht ein *Head of Department*. Er hat die Weisungsbefugnis über seine Abteilung. So ist der Kameramann Chef des Kameradepartments, der Tonmeister leitet das Tondepartment, der Kostümbildner die Kostümabtei-

lung.

5.3.1 Herstellungsleitung

Der Herstellungsleiter als kaufmännischer Vertreter des Produzenten (vgl. Schmidt-Matthiesen / Clevé 2010, S.85f, 107) ist allen Beteiligten, auch allen Head-of-Departments, übergeordnet. Dies gilt ebenso für den Produktionsleiter, welcher jedoch im Gegensatz zum Herstellungsleiter im direkten Kontakt mit allen Mitgliedern der Produktion steht.

5.3.2 Produktionsleitung

Der Produktionsleiter ist die wichtigste Führungskraft für die gesamte Produktion. Er trifft sämtliche Entscheidungen der Produktionsführung in Hinblick auf ein sowohl finanziell als auch künstlerisch optimales Endprodukt. In dieser Hinsicht muss der Produktionsleiter auf spontane Entwicklungen und Probleme eingehen und kurzfristig grundlegende Entscheidungen treffen. Dabei befindet er sich stets zwischen zwei Stühlen: Einerseits muss er das ihm anvertraute Geld kaufmännisch sinnvoll und nach juristischen Vorgaben verwalten, auf der anderen Seite sollte er Verständnis für die technischen und künstlerischen Belange der Kreativen aufbringen. Diese Situation bietet großes Konfliktpotenzial, vor allem zwischen Produktionsleiter und Regie, welche die Produktion in der Regel allein aus künstlerischer Sicht betrachtet und ihre Ideen verwirklichen will. Deren Realisierung ist oft aus Kosten-, Zeit- oder juristischen Gründen nicht möglich, sodass Kompromisse gefunden werden müssen. Der Produktionsleiter sollte daher in der Lage sein, sich in seine Mitarbeiter hineinzusetzen und eine gewisse Menschenkenntnis und Erfahrung im Konfliktmanagement mitbringen. Er ist dafür verantwortlich, einen harmonischen Ablauf zu gewährleisten. Außerdem ist der Produktionsleiter Schlichter bei Konflikten jeder Art zwischen Mitarbeitern und sollte stets als Zuhörer und Anlaufstelle für Beschwerden und Probleme zur Verfügung stehen (vgl. Schmidt-Matthiesen / Clevé 2010, S.87).

5.3.3 Regisseur

Neben dem Produktionsleiter hat der Regisseur eine der mächtigsten Positionen innerhalb der Produktion. Er legt den Stil des Films fest und verleiht ihm seine eigene Handschrift. So wie der Produktionsleiter für den finanziellen Erfolg der Produktion verantwortlich ist, verantwortet er den künstlerischen Erfolg - welcher sich wiederum in den Zuschauer- und Verkaufszahlen widerspiegelt und somit ebenfalls zum finanziellen Erfolg beiträgt. Der Regisseur übernimmt die reale Umsetzung der Produktion am Set und muss bei Problemen am Drehort schnelle Entscheidungen und Alternativen finden. Er ist nicht nur aus organisatorischer Sicht unentbehrlich, sondern auch, da ein wichtiger Motivator ist. Demnach muss auch der Regisseur über einen guten Umgang mit Menschen verfügen. In seiner Verantwortung liegt es, das Geschehen vor der Kamera zu delegieren und Schauspieler in der Interpretation der Rollen zu unterstützen. Weiterhin achtet

der Regisseur auf die Bildgestaltung. Filmische Mittel wie Einstellungsgrößen, Licht- und Farbgestaltung, Kamerabewegungen und -positionen, symbolhafte Requisiten und (A-) Symmetrie innerhalb eines Bildausschnittes unterstützen die psychologische Skizzierung der Figuren (vgl. Schmidt-Matthiesen / Clevé 2010, S.90f). Im Gegensatz zu allen anderen Head of Departments ist der Regisseur damit nicht nur Chef seiner eigenen Abteilung: Er arbeitet eng mit seinen Kreativabteilungen Kamera, Licht, Kostüm, Make-Up, Ton, Schnitt und Musik zusammen und ist im Zweifelsfall weisungsbefugt.

5.3.3.1 Der Kameramann

Der Kameramann ist rechte Hand und engster Vertrauter des Regisseurs. Gemeinsam wird der Stil des Films, die Einstellungen und die Drehorte besprochen. Der Kameramann berät den Regisseur außerdem bei technischen Fragen und wägt ab, inwiefern die Vorstellungen des Regisseurs mit dem ihm zur Verfügung stehenden Mitteln umzusetzen ist. Er ist damit der direkte Chef des Oberbeleuchters als auch des Kamerabühnendepartments. Auch er ist, im kleineren Ausmaße als der Regisseur, abteilungsübergreifend weisungsbefugt (vgl. Schmidt-Matthiesen / Clevé 2010, S.92f).

5.4 Macht und Ohnmacht im Filmteam

Aus der Beschreibung der Spitze einer Filmproduktion werden verschiedene Konfliktpotenziale deutlich. Erstens der Konflikt zwischen der Kreativ- und der Produktionsabteilung. Zweitens der Umstand, dass der Regisseur eine gewisse Allmachtstellung innerhalb der Produktion genießt. Ist die Produktion eines Filmes erst einmal angelaufen, ist es aus künstlerischer Sicht nahezu unmöglich, den Regisseur auszutauschen, sollte es Probleme geben. Nahezu alle Abteilungsleiter müssen sich mit ihren Abteilungen nach den Vorstellungen des Regisseurs richten; ebenso ist der Produktionsleiter bemüht, den Angaben des Regisseurs nachzukommen.

Der Kameramann hat eine große Macht. Er und der Regisseur sind in der Regel ein eingefleischtes Team, die nicht zu trennen sind. Gibt es Probleme mit dem Kameramann, hat dieser oft Rückendeckung durch den Regisseur und ist ebenfalls schwer auszutauschen, da er maßgeblich an der Stilfärbung des Films beteiligt ist.

Der Produktionsleiter hat ähnlich wie der Regisseur die Aufgabe, das Team zusammenzuhalten. Er ist der wichtigste Knotenpunkt im gesamten Gefüge und daher ebenfalls schwer zu ersetzen.

Alle anderen Mitarbeiter jedoch, weniger die Head of Departments oder deren Assistenten, als die untersten technisch-mechanischen und organisatorischen Mitarbeiter, sind bei Problemen jederzeit austauschbar. Ihre Austauschbarkeit steht der Allmachtstellung der Führungsspitze gegenüber. Oft stehen solche Mitarbeiter nur im direkten Kontakt mit ihrem direkten Chef, gelegentlich mit ihrem Head of Department und selten mit anderen Head-Ofs. Zu den großen Knotenpunkten Regie, Kamera und Produktionsleiter

haben sie kaum Kontakt; vor allem der Produktionsleiter als Anlaufstelle für Probleme ist schlecht erreichbar. Dies hat auch damit zu tun, dass der Produktionsleiter in der Regel nicht am Drehort selbst anzutreffen ist, sondern von seinem weit entfernten Büro aus die Organisation übernimmt.

Weiterhin übt die Austauschbarkeit Druck auf Mitarbeiter aus. Das Bedürfnis, Probleme oder Beschwerden auszusprechen steht der Angst gegenüber, als Störelement innerhalb der Produktion aufzufallen und auf die Abschussliste gesetzt zu werden. So werden Unzufriedenheiten unterdrückt oder nur mit Gleichrangigen diskutiert. Die Folge der eingeschränkten Redefreiheit sind Frust, Ärger bis Wut oder unterschwellige Rebellion und Rachedgedanken. Diese Entwicklungen sind für den Produktionsleiter oder dem Regisseur als Verantwortliche für den harmonischen, effektiven und zügigen Ablauf der Produktion schwer durchschaubar. Oft ist nicht einmal bekannt, dass ein Konflikt zwischen ihnen und einem Mitarbeiter besteht, bis es zur Eskalation kommt. Meistens ist es dann für ein effektives Konfliktmanagement zu spät.

Ziel eines Produktionsleiters oder Regisseurs als Führungskraft innerhalb einer Filmproduktion muss es daher sein, eine Vertrauensbasis zu schaffen um ein funktionierendes Kommunikationssystem zu installieren und eine Kultur offener Problemäußerungen, Meinungen und Beschwerden zu ermöglichen.

5.4.1 Nachfrage und Empfehlungskultur

Problematisch ist, dass die Beschäftigungslage auf dem Filmmarkt stets unsicher ist. Filme werden für eine Vielzahl an Zielgruppen gemacht, unter anderem andere Filmschaffende, (inter-)nationale Filmwettbewerbe, vor allem aber ist Film ein wirtschaftliches Konsumgut. Nur wenige Filme werden erfolgreich refinanziert. Schuld ist das Informationsparadoxon von Arrow (vgl. Glietz 2011, S.56): Beim Gut „Information“ besteht in der Regel ein Nachfrageproblem zwischen dem Anbieter und dem Nachfrager. Konkret auf Film übertragen bedeutet das, dass der zukünftige Kunde nicht weiß, ob sich der Konsum des Filmes lohnen wird, da die Qualität im Vorfeld schwer abschätzbar ist. Der Konsument benötigt für diese Einschätzung Zusatzinformationen vom Produzenten wie Inhaltsangaben oder Informationen zur Besetzung, sucht aber auch vertrauensfördernde Ratschläge anderer Rezipienten oder Filmkritiker. Der Produzent hingegen ist ebenfalls darauf angewiesen, dass sein Gegenüber Informationen über sich preisgibt, ohne die er nicht abschätzen kann, wie hoch das öffentliche Interesse an einem Film sein wird und ob das Projekt gewinnbringend ist. Beide Seiten des Informationsparadoxon - Produzenten und Konsumenten - sind also auf Informationen angewiesen, die sie in der Regel zu dem frühen Zeitpunkt ihres Bedarfs noch nicht bekommen können. Die Rückmeldung erfolgt zeitversetzt: Die Qualität des Filmes ist erst im Nachhinein zu beurteilen. Folglich ist die Nachfrage an einem Film immer unsicher.

5.4.2 Spezielles Filmrecht

Filmrecht ist traditionell vor allem Urheberschutz und Recht am Film. Die Frage nach den

Rechten zieht sich durch alle Verträge, die Filmfinanzierung und alle Produktionsphasen von der ersten Idee bis zum Vertrieb. Filmrecht ist aber auch Schutz der Persönlichkeit und des Arbeitenden. Jenes Filmarbeitsrecht wird im Folgenden genauer beleuchtet. Es ist ein eigenständiges Regelwerk, welches in den gesetzlichen Arbeitsschutz hineindiffundiert. Das Besondere: den bisher genannten psychischen, sozialen und physischen Arbeitsbestimmungen zum Trotz.

5.4.2.1 Der Tarifvertrag

Im Allgemeinen gelten für Filmschaffende dieselben Bedingungen und Gesetze wie für alle anderen Arbeitnehmer und -geber, im Besonderen gilt jedoch das Tarifvertragsrecht.

Der aktuelle Tarifvertrag für auf Produktionsdauer beschäftigte Film und Fernsehschaffende (TV FFS) vom 01.01.2012 beinhaltet den Manteltarifvertrag, den Gagentarifvertrag und den Tarifvertrag für Kleindarsteller. In ersterem werden wichtige arbeitsschutzrechtliche Rahmenbedingungen festgehalten. Im folgenden die wichtigsten die Arbeit betreffenden Punkte:

Regelarbeitszeit

Die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit beträgt 40 Stunden, wobei neben den Proben- und Arbeitszeiten am Set auch die Zeit für Vorbereitungs-, Bearbeitungs- und Abwicklungstätigkeiten der Filmschaffenden gehören, die auf Anweisung zu leisten sind.

Täglich beträgt die normale Arbeitszeit 10 Stunden; die Arbeitszeit beginnt ab dem Zeitpunkt, zu welchem der Filmschaffende von der Filmproduktion bestellt wird (vgl. Jacobs-hagen 2011, S.222). Jeder angefangene Arbeitstag wird mit mindestens acht Stunden für die Vergütung berechnet.

Überstunden

Mehrarbeit ist zulässig. Man unterscheidet zwischen Tages- und Wochenmehrarbeit. Die Tageshöchstarbeitszeit beträgt 13 Stunden (es sei denn, Aufnahmesituationen rechtfertigen an einzelnen Tagen eine Überschreitung, etwa aufgrund eingeschränkter Motivverfügbarkeit oder höherer Gewalt), die Wochenhöchstzeit ist die 50. Wochenarbeitsstunde. Entsprechend wird die Vergütung angepasst (Tagesüberstunden: 12. Stunde 25 Prozent Zuschlag zum Gehalt, 13. Stunde 50 Prozent, ab 14.Stunde 100 Prozent (Bonhoeffer 2010, S. 109)).

Sonn- und Feiertagsarbeit

Auch für den 6. und 7. Tag der Kalenderwoche wird wöchentliche Mehrarbeit abgegolten. Eine Arbeitswoche muss dabei nicht von Montag bis Freitag gehen, der Produzent ist berechtigt, den Wochenrhythmus so zu verändern, dass aus triftigen produktionstechnischen Gründen an Sonn- und Feiertagen gearbeitet werden kann, solange ein Ersatz-

tag als bezahlter Ruhetag dient. Ist dies nicht möglich, wird ein zusätzlicher bezahlter Urlaubstag gewährt. Der Zuschlag für Arbeiten an Sonntagen wird mit 50 Prozent, der an gesetzlichen Feiertagen mit 100 Prozent berechnet.

Nachtarbeit

Dies betrifft Arbeit, die zwischen 22:00 und 06:00 Uhr geleistet wird. Pro Nachtarbeitsstunde wird ein Zuschlag von 25 Prozent gezahlt.

Pausen

Bei einer Arbeitszeit von 8 Stunden steht zur Halbzeit eine Pause zu, die mindestens 30 Minuten betragen und so bemessen sein soll, dass eine warme Mahlzeit eingenommen werden kann. Aus zwingenden produktionstechnischen Gründen kann die Pause verlegt werden. Nach der 9. Arbeitsstunde muss eine weitere mindestens 15-minütige Pause gewährt werden.

Ruhezeiten

Die Ruhezeit zwischen zwei Arbeitstagen beträgt 11 Stunden. Bei Mehrarbeit über die 13. Arbeitsstunde hinaus muss eine Ruhezeit von 12 Stunden gewährt werden.

5.5 Konfliktpotenziale

Die vorangegangenen besonderen Merkmale und Regelungen für Filmprojekte führen nicht selten zu Konflikten; weiterhin ist der Arbeitsalltag wie er in dem Tarifvertrag vorgeschrieben wird, selten Realität - sondern weitaus komplizierter.

Im Folgenden soll eine kurze Umfrage die aktuellen Arbeitsbedingungen bei Filmproduktionen in Deutschland erfassen und gleichzeitig die Entwicklung aufzeigen.

5.6 Die Arbeitswelt der Filmemacher - Umfrage zum Arbeitsalltag am Drehort

Im Rahmen dieser Arbeit entstand eine Umfrage unter 173 Filmschaffenden, die sich detaillierter mit den Arbeitsbedingungen und den Veränderungen der Produktionslandschaft befasst. Die Umfrage ermöglicht Aussagen zu den Arbeitsbedingungen am Drehort einer Filmproduktion in Deutschland aktuell und im Verlauf der letzten Jahre. Dabei wird die Einhaltung der im Tarifvertrag festgelegten Arbeitsschutzregelungen ebenso analysiert wie das Auftreten von Stress, psychischen Belastungen und Arbeitsunfällen.

5.6.1 Befragte Personen

Die befragten Personen sind Filmschaffende im Sinne des Tarifvertrags, welche Mitglied der Berufsverbände Regie (BVR), Kamera (BVK) oder Produktion (BVP) sind. Somit können besonders unerfahrene Filmschaffende, die ebenfalls Zugang zu professioneller Aufnahmetechnik haben und Filme produzieren (z.B. Filmstudenten und Filmschaffende mit ausbleibendem Erfolg) ausgegrenzt werden. In der Regel zeigt sich, dass bei diesen Risikogruppen besonderes schlechte Arbeitsbedingungen herrschen und die Einhaltung gesetzlicher Grundlagen selten ist. In der Umfrage soll jedoch der Arbeitsalltag professioneller Filmschaffender unverfälscht analysiert werden.

Mitglieder der Departments Regie, Kamera und Produktion sind die einzigen Teammitglieder, die eine Filmproduktion phasenübergreifend begleiten und somit vollständige Aussagen über den Arbeitsalltag in einer Filmproduktion machen können.

5.6.2 Methode

Die Umfrage wurde online mithilfe des für Studierende kostenlosen Umfragetools www.umfrageonline.com durchgeführt. Da alle Mitglieder der Verbände eine E-Mailadresse bei dem jeweiligen Verband hinterlegt hatten, war prinzipiell die gesamte Grundgesamtheit auf diesem Wege erreichbar. Die Personen wurden durch die Verbandsleitung angeschrieben und zur Teilnahme an der Umfrage motiviert.

Umfragezeitraum: 01.08.-05.08.2013

Grundgesamtheit: 1032

Größe der Stichprobe: 173

5.6.2.1 Umfragedesign

Demografische Daten

Zunächst wird nach Alter (Frage 1) und Geschlecht (Frage 2) gefragt. So kann in der späteren Auswertung mithilfe von Korrelationen Zusammenhänge und Unterschiede in der Beurteilung der Arbeitsverhältnisse zwischen männlichen und weiblichen, sowie (in Clustern) älteren und jüngeren Filmschaffenden vorgenommen werden. Die Frage nach der Berufserfahrung in Jahren (Frage 4a) zielt ebenso darauf ab. Frage 4b erfragt die genaue Berufsbezeichnung. Damit können weisungsgebundene Mitarbeiter von den Führungskräften unterschieden werden. Frage 3 erfragt den Bereich, für den der Filmschaffende hauptsächlich arbeitet: Spielfilm Kino, Spielfilm TV, Werbung... (siehe Anhang 1).

Häufigkeiten

Frage 5 erfragt Angaben, wie häufig bestimmte gesundheitsgefährdenden Elemente wie

beispielsweise Feiertagsarbeit, Überstunden oder verkürzte Ruhezeiten vorkommen. Es wird direkt auf die Gesetzmäßigkeiten des Tarifvertrags Bezug genommen.

Qualitative Angaben und persönliche Einschätzung

Frage 6 erfragt die Einschätzung, ob die in Frage 5 erhobenen Häufigkeiten in den letzten Jahren zu- oder abgenommen haben oder keine Entwicklung feststellbar war. In Frage 7 wird abschließend den Teilnehmern die Chance zu der Einschätzung gegeben, ob bestimmte Aussagen (Die psychische Belastung steigt. Am Arbeitsplatz ist häufig Angst und Unsicherheit zu spüren.) zutreffend sind oder nicht.

Anzahl, Auswahl und Formulierung der Fragen

Die qualitativen Fragen sind bewusst nicht direkt an den Teilnehmer „du“, „Sie“ gestellt, um den Third-Person-Effekt auszuschließen. Bei diesem Effekt wird davon ausgegangen, dass Teilnehmer behaupten, Medien oder bestimmte Umstände hätten auf andere viel mehr Einfluss als auf die selbst. Außerdem wurde so das Gefühl abgeschwächt, nach gesellschaftlichen Normen antworten zu müssen und sich selbst angegriffen zu fühlen, da die Teilnehmer Aussagen über die Gesamtsituation angeben sollten. So ist der Teilnehmer eher bereit, seine eigene Meinung mitzuteilen.

Im Frageteil 2 werden mit den Kategorien „sehr oft“ - „oft“ - „selten“ - „nie“ die Häufigkeiten abgefragt. Es ist bewusst eine gerade Anzahl von Antwortmöglichkeiten, die im Zweifelsfall eine Entscheidung für „oft“ oder „selten“ erzwingen und nicht dazu verleiten, bei Unschlüssigkeit die goldene Mitte zu wählen. Selbes gilt für Frage 7 („Trifft voll zu“ - „Trifft eher zu“ - „Trifft eher nicht zu“ - „Trifft nicht zu“).

Für Frage 6 hingegen wird mit nur drei Antwortmöglichkeiten eine Tendenz aufgezeigt: „Zugenommen“, „gleich geblieben“, „Nachgelassen“. Eine ausdifferenziertere Unterteilung findet mit Rücksicht auf die Teilnehmer nicht statt - Filmschaffende lieben keine Umfragen, da sie ihre kostbare Zeit verschwenden, die sie für die Bearbeitung dringender Aufgaben für ihre Filmproduktion besser nutzen könnten. Die Kosten im Kosten-Nutzen-Erwägen werden bei einer Umfrage gefühlt sehr hoch eingeschätzt; der Nutzen relativ gering. Aus selbem Grund ist die Anzahl der Fragen derart beschränkt, dass die Teilnehmer wichtige Fragen in nur 5 Minuten beantworten können. Nur so ist der gute Rücklauf der Antworten zu erklären.

Rücklaufquote

Von den Filmschaffenden der Produktion wurden bis zum Stichtag 39 von 123 möglichen Antworten gegeben. Das entspricht eine Rücklaufquote von 31,71 Prozent. Von den Filmschaffenden des Kameragewerkes wurden 47 von 439 Antworten gegeben - 10,71 Prozent. Die Rücklaufquote der Regisseure liegt bei 87 von 470 möglichen Antworten - 18,51 Prozent. Insgesamt ergibt das eine Rücklaufquote von 173 von 1032 möglichen Antworten, also eine Quote von 16,76 Prozent.

Hinweis auf mögliche Störfaktoren

Die Umfrage wurde oft innerhalb kürzester Zeit beantwortet. Es muss daher auf das Restrisiko hingewiesen werden, dass trotz des Qualitätsversprechen, das die Mitgliedschaft eines der Verbände gibt, auf die Umfrage vor allem zur Zeit arbeitslose Filmschaffende geantwortet haben. In Zeiten des mobilen Internets und aufgrund der Kürze der Umfrage, auf die im Vorfeld hingewiesen wurde, ist es allerdings wahrscheinlich, dass es den Teilnehmenden tatsächlich ermöglicht wurde, allorts die Umfrage zu beantworten. Da die meisten Antworten am Abend und zeitversetzt am Wochenende eintrafen, ist dieses Risiko allerdings zu relativieren.

5.6.3 Ergebnisse der Umfrage

Die Analyseergebnisse aus SPSS sind im Anhang 2a und 2b zum Vergleich beigelegt. Die folgenden Aussagen beziehen sich auf diese Ergebnisse.

Lange Arbeiten - unter deutlichem Stress

Um zu analysieren, wie die Arbeitsbedingungen eingeschätzt wurden, ist eine Auswertung der Mittelwerte interessant. Betrachtet werden zunächst die Frage 5 (Wie oft kommt Ihrer Einschätzung nach folgendes in deutschen Filmproduktionen vor?) und die Frage 7 (Stimmen Sie folgenden Aussagen zu?). Die Skala (1-4) steht für die Antworten 1=sehr oft bzw. trifft voll zu bis 4=nie bzw. trifft nicht zu (siehe hierzu auch Anzahl, Auswahl und Formulierung der Fragen S.57). Die Mittelwerte beziehen sich demnach auf diese Skala.

Es wird deutlich, dass das, was der Tarifvertrag lediglich in Situationen mit triftigem produktionstechnischen Grund gestattet, im Produktionsalltag keine Ausnahme sondern die Regel ist: 64,2% der Befragten geben an, oft Nacharbeit zu leisten, wobei auffällig ist, dass die Befragten des Produktionsverbandes nicht einmal die Antwortmöglichkeit „nie“ wählten.

Überstunden bis zur 13.Stunde sind ebenfalls die Regel (kumulierte 87,9%, davon 31,8% „sehr oft“ und 56,1% „oft“). Immerhin 45,1% der Befragten antwortete außerdem oft (33,5%) bzw. sehr oft (11,6%) Überstunden über die 13. Stunde hinaus zu arbeiten. Auch ungelerntes Personal wird häufig eingesetzt, um wichtige Arbeiten zu erledigen, die sie eigentlich überfordern müssten (24,8% „sehr oft“, 45,7% „oft“).

Weniger häufig werden Ruhezeiten nicht eingehalten (39,9% kumuliert „oft“ und „sehr oft“) oder Feiertagsarbeit geleistet (54,9% kumuliert „oft“ und „sehr oft“), dennoch ist es erstaunlich, wie viele Befragte „oft“ bzw. „sehr oft“ angeben. Die Zahl der Unfälle ist eher rückläufig.

Die letzten Jahre waren schon so - und es wird sogar schlimmer

Die Frage nach der Entwicklung in den letzten Jahren ergab, dass die meistens die Häu-

figkeiten relativ gleich geblieben und sich sogar eher eine leichte Tendenz zeigte, dass die Verhältnisse heute schlimmer sind als früher (Mittelwert kleiner als „2“ = „gleich geblieben“ mit Tendenz zu „1“ = „zugenommen“). In diesem Zusammenhang ist auffallend, dass bei der Frage nach der Entwicklung des ungelernten Personals der Mittelwert 1,35 betrug - mit der deutlichen Tendenz also zu „zugenommen“.

Besonders fallen wie in der Grafik dargestellt auch Antworten zur psychischen Belastung (Mittelwert 1,71, Median 2 = „trifft eher zu“, nur 2,1% antworteten lediglich mit „trifft nicht zu“, wohingegen 41,0% antwortete, es treffe voll zu), der Angst am Arbeitsplatz (Mittelwert 2,21, Median 2, = „trifft eher zu“, 22,5% antworteten „trifft voll zu“, nur 6,4% „trifft nicht zu“), dem zunehmenden Gefühl von Kontrolle (Mittelwert 2,03, Median 2, „trifft voll zu“ 25,1%, „trifft nicht zu“ nur 2,9%), der Angst, Fehler zu machen und den damit Arbeitsplatz zu gefährden (Mittelwert 2,26, Median 2, „trifft voll zu“ 18,5%, „trifft nicht zu“ nur 7,5%). Ähnlich verhält es sich mit steigender Eigenverantwortung und schlecht empfundener Kommunikation.

Alles für die Arbeit tun

Besonders auffallend ist die große Übereinstimmung beim Präsentismus (Mittelwert 1,86, „trifft nicht zu“ nur 2,9%) und der Frage nach privater Erreichbarkeit. Letzteres hat den kleinsten Mittelwert und damit die größte Tendenz zur Übereinstimmung der Befragten („Trifft voll zu“ und „trifft eher zu“ 94,8 kumulierte Prozent). „Trifft nicht zu“ erhielt nur eine Antwortquote von 0,6%.

Unterschied nach Hierarchie

In der Hierarchie wurde zwischen Head-Ofs (weisungsbefugt: Producer, Produktionsleiter, Regisseur, Kameramann) und Weisungsgebundenen (alle anderen) unterschieden (vgl. Anlage 2b).

Interessant ist, dass die weisungsgebundenen Filmschaffenden sich stärker über psychische Belastungen beschwerten. Während die Head-Ofs angaben, dem Eindruck, dass die psychische Belastung steigt, mehrheitlich nur „eher“ zuzustimmen („trifft eher zu“ 57,6%), gab die Mehrheit der weisungsgebundenen an, dass es „voll“ zutreffe („trifft voll zu“ 58,3%). Die weisungsgebundenen Mitarbeiter aus den unteren Hierarchieebenen gaben nicht einmal die Einschätzung ab, dass der Anstieg psychischer Belastungen nicht zutreffe („trifft nicht zu“ 0%, im Gegensatz zu den Head-Ofs: 3,2%).

Auch beschwerten sich Mitarbeiter niedriger Hierarchieebenen deutlich stärker über chronisch-körperliche Krankheiten („trifft voll zu“ Weisungsgebundene: 35,4%. „Trifft voll zu“ Head-Ofs: 8,8%). Ähnlich verhält es sich mit dem Alkohol- und Drogenmissbrauch. Es kommt etwas häufiger zu Streit und die Kommunikation wird schlechter eingestuft.

Angst und Unsicherheit am Arbeitsplatz hingegen ist bei beiden Gruppen vergleichbar vertreten.

Das Gefühl, in seiner Arbeit kontrolliert zu werden, ist bei Mitarbeitern in hoher Hierarchieebene ausgeprägter, vermutlich aufgrund der verantwortlichen Position und dem ständigen Konflikt zwischen Produktion und Regie/Kamera - Geld und Kunst. Head-Ofs geben zu 28,0% an, dass Kontrolle und Einmischen voll zutrifft (Weisungsgebundene: nur 18,8%) und nur 1,6% der Head-Ofs finden, dass dies nicht zutrifft (Weisungsgebundene: 6,3%). Auch haben Head-Ofs etwas stärker das Gefühl, sich weniger Fehler erlauben zu dürfen, da diese nicht verziehen werden („trifft nicht zu“ Head-Ofs: 4,8%, „trifft nicht zu“ Weisungsgebundene: 14,6%).

5.6.4 Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen

Es sind folgende Probleme bei Filmproduktionen abzuleiten:

Willkürlicher Tarifvertrag

Tatsächlich erlaubt der Tarifvertrag eine Arbeitszeit von notfalls bis zu 24 Stunden und nahezu jeden Freiraum solange triftige produktionstechnische Gründe vorhanden sind. Die gesetzlich festgelegten Zuschlagszahlungen für Mehrarbeit sollen von Missbrauch dieser Gesetzeslücke abhalten - jedoch werden Überstunden in der Regel nur für die Drehzeiträume, nicht für die Vorbereitungs- und Abwicklungsarbeit gezahlt (Bonhoeffer 2010, S. 59). Zudem existieren zwar Kontrollinstanzen, die die Arbeitszeit am Drehort kontrollieren, jedoch werden nicht alle Filmproduktionen gleichermaßen überwacht. Die Chance, nicht kontrolliert zu werden, steigt, wenn die Filmproduktion nicht Eigenschaften eines bestimmten Schemas aufweisen (Arbeit mit Kindern, besonders große Produktion, sonstige verdächtige Umstände).

Allgegenwärtige Empfehlungskultur

Historisch bedingt ist Arbeitsschutz am Filmset eine schwierige Angelegenheit. Auch heute noch werden Beschwerden über Mehrarbeit als „Prinzessinnengehabe“ oder Faulheit interpretiert. Dies kann zu Stress bei Filmschaffenden führen, welche die allgegenwärtige Empfehlungskultur fürchten müssen. Nur wer heraussticht und sich und seine Arbeit positiv vermarktet, wird wahrgenommen - und empfohlen. Wer Arbeit haben möchte, sollte Wert darauf legen, jederzeit empfohlen werden zu können, keine Fehler zu machen und in Erinnerung zu bleiben. Aus diesem Grund entsteht ein Zwang zu Individualität und Perfektionismus, welche bei der Vielzahl an Filmschaffenden in Deutschland und International schwer erreichbar ist.

Zwangsindividuelle

Weiterhin verstehen sich Filmschaffende als Künstler - besonders die Head of Departments. Ihre Posten werden jeweils nur einmal pro Filmprojekt besetzt; In Filmproduktionen hat man es daher mit Spezialisten zu tun. Dies macht die Zusammenarbeit kompliziert, denn anders als bei Generalisten kann nicht jeder jeden Position innerhalb des Teams besetzen, einem anderen unter die Arme greifen oder bei Bedarf ersetzt werden.

Kein anderer aus dem Team wird dasselbe Wissen, Können und dieselbe Erfahrung haben, wie derjenige, der bewusst für seine Position innerhalb des Projektes ausgewählt wurde. Diese Umstände führen dazu, dass Filmschaffende oft leicht zu kränken oder sehr selbstbewusst und dominant sind und sich so am Set eine eigene Moral mit unausgesprochenen Regeln entwickelt, wie miteinander umzugehen ist.

| | Spezialisierung | | | |
|---|-----------------|---|---|---|
| | Hierarchie | | | |
| | Beständigkeit | | | |
| | Integration | | | |
| Klassische Arbeitsgruppen sind funktions- und arbeitsteilig organisiert, wobei die Mitarbeitenden von einem Vorgesetzten Anweisungen zur Erfüllung der gemeinsamen Arbeitsaufgabe erhalten | ↑ | ↑ | ↑ | ↓ |
| Fertigungsteams übernehmen im Unterschied zu klassischen Arbeitsgruppen indirekte Funktionen wie Qualitätssicherung; administrative und dispositive Aufgaben bleiben jedoch beim Vorgesetzten. | ↑ | ↑ | ↗ | ↑ |
| teilautonome Arbeitsgruppen übernehmen ganzheitliche Aufgaben eigenverantwortlich, d.h. die Gruppe führt selbst Steuerungsfunktionen innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen aus | ↑ | ↑ | ↘ | ↘ |
| funktionsübergreifende Teams treffen Entscheidungen in weiter unten liegenden Organisationseinheiten, da sie Verbindungen zu verschiedenen Untereinheiten (z.B. Abteilungen) aufweisen | ↑ | ↗ | ↘ | ↑ |
| Führungsteams identifizieren und lösen Probleme, treffen Entscheidungen und setzen Ziele für die organisatorische Zukunft | ↑ | ↗ | ↓ | ↗ |
| Beratungsgruppen erstellen Diagnosen und Begutachtungen und werden als Parallelteams bezeichnet, da sie außerhalb der üblichen Strukturen agieren | ↓ | ↓ | ↓ | ↑ |
| Qualitätszirkel sind kleine Gruppen von Mitarbeitern unterer Hierarchieebenen, die sich freiwillig zur Bearbeitung selbstgewählter Probleme aus ihrem Arbeitsbereich treffen | ↓ | ↘ | ↓ | ↑ |
| Projektteams sind meist heterogen zusammengesetzte Gruppen, die für die Entwicklung innovativer Produkte oder die Lösungsfindung eingesetzt werden | ↓ | ↘ | ↘ | ↑ |
| Teams für Extremsituationen bestehen aus hochqualifizierten Mitarbeitern, die dringende, unvorhersehbare, voneinander abhängige und folgenschwere Aufgaben bearbeiten, wobei die Teamzusammensetzung veränderbar bleibt (z.B. Krisenstäbe bei Katastrophen) | ↓ | ↓ | ↘ | ↑ |
| Cabin Crews bearbeiten gleiche Aufgaben in unterschiedlicher Zusammensetzung | ↑ | ↓ | ↗ | ↗ |

Darst.6: Schaubild nach Kauffeld (vgl.: Kauffeld 2011, S. 145) Für Filmprojekte gilt die Besonderheit, dass der Pfeil bei „Hierarchie“ auch hier aufstrebend sein müsste - damit bietet ein Filmprojekt ein relativ unfreundliches Arbeitsumfeld

Gruppenfindung in laufender Produktion

Es gibt - vor allem im Spielfilm - üblicherweise neue Teamzusammensetzungen für jede Filmproduktion (vgl. Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, S.249). Neue Teammitglieder müssen sich erst in der Gruppe einfinden, bevor sie gut arbeiten und einander vertrauen.

In der Realität des Filmmalltags bekommen Filmschaffende selten Zeit, sich einander bekannt zu machen, bevor die Zusammenarbeit beginnt - die Zusammenarbeit startet sofort. Kennen sich die zusammengestellten Partner oder die Teilgruppe nicht, können innerhalb einer Abteilung oder zwischen Personen die Findungsphasen erst während der laufenden Produktion durchlebt werden. Dies führt oft dazu, dass Machtkämpfe innerhalb neuer Gruppen stattfinden, die den Arbeitsablauf erschweren oder behindern.

Informelle Machthaber

Neben formellen Machthabern (Produktionsleiter, Regie, Kamera) gibt es innerhalb von Projektgruppen informelle Meinungsführer. Diese sind meist Sympathieträger und genießen innerhalb der Gruppe trotz möglicherweise geringer Position in der formellen Hierarchie große Anerkennung. Ihre Meinung zählt - und das verleiht ihnen Macht.

Gleiches gilt für Schauspieler. Schauspieler sind ähnlich wie der Regisseur nach Produktionsanlauf nicht zu ersetzen und wissen darum. So kann es passieren, dass Schauspieler sich ebenso diesen Umstand zunutze machen und ihn dazu verwenden, eigene Ziele zu verfolgen, zu drohen, oder Sonderbehandlungen zu erfahren. Dies führt oft zu Unverständnis bei den Teammitgliedern, besonders bei jenen, die sich diese Spielchen nicht leisten können.

„Königskonflikt“ Kunst gegen Geld

Regie und Produktionen können sich oft aufgrund ihrer unterschiedlichen Ziele und Betrachtungsweisen nicht leiden und meiden daher den Kontakt, was zu einer schlechten Kommunikation zwischen zwei Departments führt, die eigentlich eng im Kontakt sein sollten (vgl. Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, S.230). Dies führt zu Stimmungs- und Qualitätsverlusten, Zeiteinbußen und geringer Effektivität.

Der „Königskonflikt“ nach Schmidt-Matthiesen/Clevé (S.251) ist außerdem der Konflikt zwischen Regisseur und einem vom Produzenten erwählten (Haupt-)Darsteller, wenn beide sich nicht leiden können. In der Regel hat der Regisseur ein maßgebliches Mitspracherecht bei der Suche nach Darstellern, es passiert jedoch, dass er sich einer unveränderlichen Vorentscheidung fügen muss. Diese wird in der Regel in der Finanzierungsphase aus triftigen Gründen geschlossen: Oft wird ein Star als wesentliches Verkaufsargument benutzt und vorher als Hauptbesetzung vereinbart. Hier muss der Produktionsleiter mit dem ständigen Aufstand des Regisseurs oder des Darstellers rechnen und permanent zwischen ihnen und sich selbst vermitteln. Dies gilt auch für Konflikte zwischen Regie und Kameramann oder sonstigen Crew- und Castmitgliedern, die im ständigen engen Kontakt stehen müssen.

Work-Life-Balance

Filmschaffende sind in der Regel weisungsgebunden. Per Definition macht sie die Arbeit an einem Filmprojekt über einen bestimmten Zeitraum mit bestimmten Aufgaben und der Weisungsgebundenheit zu Angestellten. Doch Filmschaffende sind keine normalen Angestellten. Denn während deren Arbeitsverhältnis für einen langen Zeitraum gesichert ist, mit einem regelmäßigen Einkommen und definierten Arbeitszeiten ist dies bei Filmschaffenden nicht der Fall. Ihre Anstellung ist auf kurze Zeit (meist nur mehrere Monate) befristet - danach sind sie - wie Selbstständige - gezwungen, neue Aufträge zu suchen. Während ihres Angestelltenverhältnisses beschäftigen sich Filmschaffende daher ständig mit der Suche nach einem Nachfolgeauftrag, bauen taktische Beziehungen auf, halten Augen und Ohren offen, versuchen eine Empfehlung zu ergattern und bauen sich Stück für Stück ein Image auf.

Diese Zusatzaufgaben haben einen hohen Zeitaufwand und belasten bei ausbleibendem Erfolg die Psyche. Angst um Imageverlust, keine Folgebeschäftigung und Ausbleiben von Geld beschäftigt Film schaffende oft rund um die Uhr. So können sie, anders als normale Angestellte, freie Zeit nicht für Freizeit und Erholung nutzen. Darunter leidet die Work-Life-Balance erheblich.

5.7 Auswertung und Handlungsvorschläge

Filmmacher müssen begreifen, was andere Unternehmen gerade zu lernen beginnen: Gesundheit ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Es existiert wie in anderen Branchen eine gewisse Scheu und eine Distanz aus Unsicherheit und sozialer Unerwünschtheit. Daher muss aktiv an einer Enttabuisierung und einem konstruktiven Umgang mit Problemen persönlicher, sozialer und psychischer Natur gearbeitet werden. Außerdem ist es notwendig, nicht nur das Bewusstsein für das Thema und eine gewisse Offenheit zu wecken, sondern auch Handlungskompetenzen zu schaffen.

Führungspersönlichkeiten im Film, besonders Regisseur und Produktionsleiter als diejenigen, die den Arbeitsablauf während der Produktion maßgeblich bestimmen, haben Vorbildfunktionen. Sie bestimmen, wann der Drehtag beginnt und wie viele Überstunden gemacht werden, regulieren die Stimmung am Filmset und sind für all ihre Mitarbeiter verantwortlich. Jeder aus dem Filmprojekt kennt sie, und sie arbeiten in mindestens einer Projektphase mit jedem Mitarbeiter zusammen. Dieser Umstand und die Wirkung als Vorbild können genutzt werden, um auf das Thema Gesundheit am Filmset aufmerksam zu machen.

Weiterbildungsangebote müssen sich daher vor allem an Führungskräfte innerhalb des Filmteams, und im Besonderen die Regisseure und Kameraleute wenden. Sie müssen sich ihrer Doppelverantwortung bewusst werden: Führungskräfte sind selbst hohen Belastungen ausgesetzt und müssen auf ihre eigene Gesundheit acht geben, gleichzeitig

aber auch auf die ihrer Mitarbeiter. Ein negatives Vorbild ist in zweierlei Hinsicht negativ: Für das eigene Wohlbefinden, aber auch das der Mitarbeiter.

5.7.1 Leerlauf sinnvoll nutzen

Filmschaffende sind per Definition keine Selbstständigen, da sie in der Regel weisungsgebunden sind - dennoch: Auf sie trifft das moderne Arbeitnehmerbild vollkommen zu. Sie sind auch als Angestellte ihr eigener Unternehmer und gezwungen, sich wie eine Marke verkaufen zu müssen. Nach dem Filmprojekt ist vor dem Filmprojekt - und selten erreicht ein Filmschaffender die Stufe, in der sein Name bekannt wird und automatisch nachgefragt wird. Oftmals müssen Filmschaffende selbstständig oder über umständliche Pflege von Kontakten immer neue Projekte suchen und dafür Sorge tragen, mitarbeiten zu dürfen.

Nicht selten gibt es zwischen zwei Filmprojekten Leerläufe - oder ein Filmschaffender schafft es nicht, sofort Anschlussbeschäftigung zu finden. Diese Zeitspannen können sinnvoll überbrückt werden, indem Seminare von den Verbänden für ihre Mitglieder angeboten werden. Es ist altbewährtes Prinzip, sich in Zeiten von Arbeitslosigkeit Zusatzqualifikationen anzueignen. Selbiges wäre für Filmschaffende möglich.

Auch Vielarbeiter sollten bei Interesse die Möglichkeit zu einer solchen Teilnahme bekommen. Die Workshops sollten direkt auf die Filmschaffenden und ihre Bedürfnisse zugeschnitten sein - nicht nur im Inhalt durch hohe Übertragbarkeit in die Praxis, sondern auch in der Art der Veranstaltung. Sie sollten weniger wissenschaftlich als praxisnah gehalten werden, nur wenige Stunden im Block beanspruchen damit die Eintrittsbarrieren sinken und an Wochenenden und Abenden angeboten werden.

5.7.2 Der Eine für Alles

Immer mehr Filmschaffende begreifen, dass ein offenes Wort viel Ärger und Zeit sparen kann. Dennoch gibt es ständig Situationen, in denen - möglicherweise aufgrund der Hierarchie - Mitarbeiter nicht aussprechen können oder wollen, was sie wirklich denken. So gehen sie mit Ärger oder Frust lieber zu einem Freund oder Gleichgesinnten statt zur Problemperson selbst. Der Produktionsleiter als Beschwerdestelle ist für viele Mitarbeiter nicht erreichbar, da diese ihn persönlich nie zu Gesicht bekommen oder Antworten per Telefon oder Mail zeitversetzt erfolgen.

Für diese Probleme kann eine interne Beschwerde- und Problemanlaufstelle Abhilfe schaffen. Sie sollte durch eine Person innerhalb des Projektteams verkörpert werden, die ein großes Vertrauen genießt. Hierbei ist abzuwägen, ob es sich um eine externe oder im Team befindliche Person handeln sollte.

Eine Person aus dem Team kann gewählt zu werden und damit direkt die nötige Legitimation und den Respekt erhalten. Allerdings wird diese Person nur schwer neutral auf

Probleme reagieren können. Es besteht die Gefahr, dass einige Mitarbeiter diese interne Lösung nicht annehmen. Außerdem ist bei großen Filmteams eine demokratische Wahl schwierig, es sei denn, alle Teammitglieder haben unabhängig von der Länge ihrer Beschäftigung und Mitarbeit, ihrer Position und ihrer Vertrautheit mit dem Rest des Teams gleichzeitig die Chance zur Wahl.

Eine externe Person zeichnet sich durch Objektivität und dem Umstand aus, bisher keine Beziehung zu den Teammitgliedern aufgebaut zu haben. Es ist nicht einmal nötig, dass diese Person Filmschaffender ist. Ein Externer, etwa ein Coach oder Berater mit Erfahrung im Bereich Projektarbeit, Gruppen und Kommunikation, versteht Grundlegendes über die Situation innerhalb eines Filmteams und kann sich im Laufe der Jahre mit wachsender Erfahrung darauf spezialisieren. Und: Beim Film müssen schnelle Lösungen gefunden werden. Immer. Dies gilt auch für interpersonelle oder persönliche Probleme, um der Produktivität nicht zu schaden. So kann der Kommunikations-Experte in jedem Fall zügig und kompetent Hilfe leisten.

Der externe Eine-für-Alles wird zunächst mit Widerstand innerhalb der Gruppe kurz nach seiner Einführung rechnen müssen. Menschen reagieren auf neue Begebenheiten und Veränderungen in der Regel skeptisch und brauchen Zeit, sich zu gewöhnen und zu akzeptieren.

5.7.3 Changeprozesse erfolgreich initiieren

Veränderungsprozesse laufen stets in derselben Art und Weise ab⁹:

1. Die Vorahnung. Hier bahnt sich die Veränderung an und wird spürbar. Dies führt zu Unruhe und Unausgeglichenheit, da unklar ist, um was für eine Art Veränderung es sich handelt, was die Vor- und Nachteile sein werden und ob diese einen positiven oder negativen Effekt haben wird.
2. Der Schock. Wird die Veränderung als Botschaft definiert oder erkannt, erlebt die Person einen Zustand der Fassungslosigkeit und damit je nach Charakter einen Zustand von Erregung oder Erstarrung. Es wird versucht, sich in der neuen Situation zu orientieren, genaue Details herauszufinden und sich eine Meinung zu bilden.
3. Ärger - Die Abwehr. Die Veränderung wird nicht akzeptiert. Wut steigt auf und mobilisiert Kräfte, die deutlich machen wollen, dass alles gut ist, wie es ist. Gleichzeitig entsteht so Hoffnung, dem Veränderungsprozess an dieser Stelle zu entgehen. Oftmals kommt es hier zu heftigen Widerständen und Diskussionen, die eine tiefere Einsicht in die Problematik ermöglichen. Der heftige Widerstand, welchem zu begegnen für die Initiatoren oder Unterstützer der Veränderung durchaus mühselig ist, dient damit als Ventil

⁹ Waggmann, Ortrun: Das 7-Phasen-Modell der Veränderung. Basierend auf dem 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin. <http://www.coaching-akademie-muenchen.de/images/pdf/pdf-nl-4-2012-7-phasen-der-veraenderung.pdf>, zuletzt abgerufen am 15.08.2013

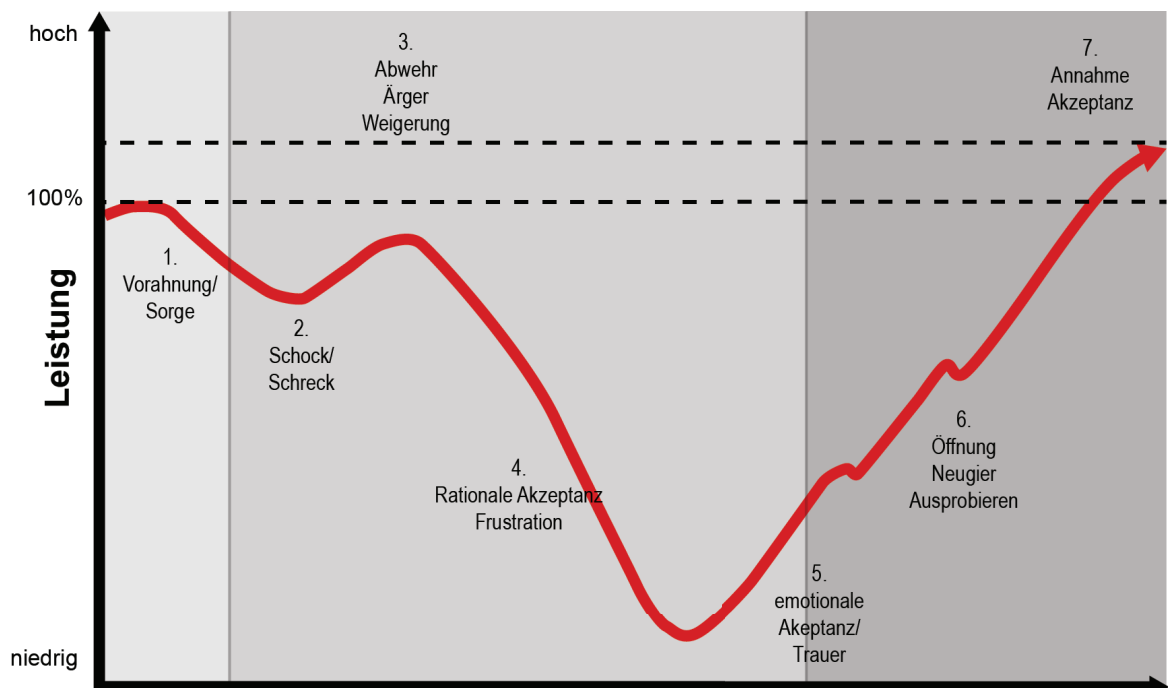
für alle Ängste und Vorurteile, die auf ihre Richtigkeit geprüft werden.

4. Rationale Einsicht - Die Frustration. Entweder hat das Aufbäumen nichts genützt oder die Person gelangt zu der Einsicht, dass es tatsächlich lohnenswert sein könnte, kurz innezuhalten. Die Veränderung ist nun unabwendbar - dies wird deutlich erkannt, oft im Zusammenhang mit Selbstzweifeln („Schaffe ich das?“).

5. Emotionale Akzeptanz - Die Trauer. Spätestens hier wird akzeptiert: Es gibt keinen Weg zurück. Es wird langsam Abschied vom Alten genommen. Die innere Einstellung ändert sich: Es wird sich von dem Bewahrenwollen und der Problemorientiertheit entfernt hin zur Lösungsorientiertheit und der Annäherung der Veränderung.

6. Öffnung - die Neugierde. Wenn es nicht zu ändern ist, soll nun das Neue kommen: Der Blick richtet sich nach vorn, fixiert das Neue, die Gedanken kreisen nun nicht mehr um den Verlust des Alten, sondern überdenken neugierig die Zukunft und suchen neue Ziele.

7. Integration - Das Selbstvertrauen. Positive Erfahrungen im Umgang mit der Veränderungen schaffen eine neue Motivation, welche die allgemeine Stimmungslage hebt. Die Person hat sich nun vollkommen mit der neuen Situation ab- und zurechtgefunden und steht wieder dort, wo sie vor dem Veränderungsprozess stand: In der Zufriedenheit.



Darst.7: Sieben Phasen eines Changeprozesses, Quelle: Eigene Darstellung nach http://www.galeriejeschka.de/visualisierte_themen_veraenderung.html

Die Konzentration und Mobilisierung der Kräfte für die Gegenwehr führt dazu, dass in diesen Phasen die Leistungsfähigkeit enorm sinkt. Die Menschen sind abgelenkt und nicht mehr auf ihre alltägliche Arbeit fokussiert. Priorität hat das Problem, die Veränderung, die es anzufechten gilt.

Die Etablierung gesundheitsorientierter Führungsweisen oder einer externen Anlaufstelle für Probleme für die Zeit der Filmproduktion wird ebenfalls auf jene Veränderungsphasen stoßen und einen Leistungsabfall mit sich ziehen. Dies macht die Bereitschaft zur Initiierung von beispielsweise einem Coach im Filmteam zunächst scheinbar unattraktiv, doch davon sollte man sich nicht abschrecken lassen. Die Abwehr von Neuem, Unbekanntem wird aufkommen, es wird Interessenten und Neugierige wie auch Verfechter der alten Arbeitsweise geben. Konfrontation und Blockaden gehören ebenfalls dazu, bis es zu einer Gewöhnung und einer Akzeptanz dieser Methoden innerhalb zunächst einzelner Filmproduktionen und später der Filmbranche kommen kann. Wichtig ist zu akzeptieren, dass ein Veränderungsprozess keine der Phasen überspringen kann.

Es ist lediglich möglich, dass eine Person besonders schnell die Phasen von der Abwehr bis zur Neugier durchlebt.

Damit Changeprozesse bei Filmen möglichst schnell und reibungslos verläuft, sollten Führungskräfte frühzeitig an der richtigen Kommunikation arbeiten. Der Aufbau von Vertrauen und Transparenz kann Schock und Abwehr mindern.

In Rosenstiel 2012 (S.13ff) beschreiben Rafaela Kraus und Martin Rost die Initiierung eines erfolgreichen Kulturveränderungsprojektes. Sie benennen und empfehlen dabei Akteure im Veränderungsprozess und ihre Aufgaben, die für das Kulturveränderungsprojekt im Besonderen und ähnliche Projekte im allgemeinen förderlich waren:

1. Projektphase: Führungskräfte „kehren vor der eigenen Tür“. Hier sollen Führungskräfte am Anfang einer Veränderungsinitiierung aktiv werden und ihre Vorbildfunktion nutzen, um mit gutem Beispiel voranzugehen. Sie zeigen die Bereitschaft zur Veränderung und klären erste Neugierige über die bevorstehenden Änderungen auf. Die Führungskräfte treffen sich dazu in Gruppen, um ein gegenseitiges Verständnis über ihre Abteilungsgrenzen heraus zu gewinnen und Inhalte für Phase 2, die Dialog-Phase zu entwickeln.
2. Projektphase: Mitarbeitende und Führungskräfte „starten den Dialog“. Diese Phase startet durchaus auch parallel zur ersten. In großen Dialogveranstaltungen, also Meetings, werden die Mitarbeiter gruppenweise informiert. Visualisierungen wie Plakate oder graphisch gestaltete Handouts vereinfachen das Verständnis.
3. Projektphase: Sicherstellen der Entwicklung und Nachhaltigkeit des Veränderungsprozesses durch Evaluation. Hier wird der Dialog und die Reflexion gezielt gesucht und Erfolgskontrollen durch Feedback eingeholt. Dieses kann in persönlichen Interviews erhalten werden, durch schriftliche Befragungen oder einer weiteren Dialogveranstaltung.

Wichtig ist, dass der Dialog geführt wird, um eine Rückmeldung über die aktuelle Stim-

mung, Ängste, Unsicherheiten, Ärger oder auch Entgegenkommen zu erhalten. Nur so kann es zu der Etablierung der Veränderung kommen. Danach sollte kontrolliert werden, ob die Veränderung tatsächlich nach und nach gewünschte Effekte erzielt.

6. Fazit und weitere Untersuchungsansätze

Die Bedeutung von Gesundheit am Arbeitsplatz hat sich mit der Zeit geändert. Der Schutz des Menschen vor körperlichen Verletzungen und Arbeitsunfällen zu schützen, ist heute umfangreich im deutschen Gesetz verankert. Trotz zunehmender Zahl an Arbeitsunfähigkeitsfällen durch psychische Erkrankungen wird Unternehmen die Bedeutung neuer Krankheitsphänomene nur langsam bewusst. Prävention und Behandlungspflicht psychischer Krankheiten sind im deutschen Recht noch nicht verankert. Solange aber Gesetze Arbeitgeber nicht zu einer gesundheitsorientierten Arbeitsplatzgestaltung und Mitarbeiterförderung zwingen, liegt dies im Ermessen jedes einzelnen Unternehmens.

Der Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz ist ausbaubedürftig, vor allem, wenn es um das seelische Wohlbefinden der Mitarbeiter geht. Zwar werden aktive Gesundheits- und Informationstage für die Belegschaft eingeräumt, Weiterbildungen veranlasst oder Mitteilungen veröffentlicht, doch einzelne Instrumente helfen oft nicht weiter und ihre Wirkung nur kurzzeitig. Die Aktivitäten sind kaum in den Gesamtkontext des Unternehmen verankert und können für die nutznießende Belegschaft oftmals lächerlich wirken (Böhnke 2006, S.5). Hier ergibt sich ein klarer Forschungsbedarf – Langzeitstudien über die Wirkung von kurzzeitigem Intensivunterricht oder generell über die effektivste Art und Weise, Gesundheitsbewusstsein im Unternehmen zu etablieren sind noch nicht bekannt.

Oft rühmen sich Unternehmen, mitarbeiterfreundlich zu sein. Gütesiegel werden als Aushängeschild genutzt oder sollen Medien aufmerksam machen. Zwar wäre die Einführung eines von Zertifikaten wünschenswert, diese müssten aber von unabhängiger Stelle und durch standardisierte Verfahren legitimiert sein, um wirklich aussagekräftig zu sein. Eines der Gütesiegel, das bereits in Deutschland existieren soll, ist das Gütesiegel für Gesunde Arbeit – ein Gütesiegel, das allerdings in seiner Qualität anzuzweifeln ist. Unternehmen ignorieren häufig die positiven Auswirkungen von Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz. Ob dies daran liegt, dass allgemein das Wissen über gesundheitsorientiertes Führen gering ist oder daran, dass Unternehmen in Deutschland Implementierungsschwierigkeiten haben und deswegen nur geringe Erfolge verzeichnen ist unklar. Häufig können Erfolge erst auf lange Sicht beurteilt werden. Unternehmen wünschen aber sofortige Ergebnisse, denn: Das Aufbauen einer Arbeitsschutzstruktur innerhalb des Unternehmens ist teuer und somit fällt es Ökonomen schwer, Geld dafür herzugeben. Wenn dies dennoch geschieht, soll es sich zumindest schnell auszahlen.

Deutsche Unternehmen haben Probleme mit der Durchsetzung von Gesundheitsförderung. Warum dies so ist, wäre ein interessanter Aspekt, den es zu erforschen gilt und der in dieser Arbeit leider keine Berücksichtigung finden konnte. Sind es die Mitarbeiter, die gesundheitsfördernde Maßnahmen boykottieren und wenn ja, warum - aus Scham oder Unwissenheit womöglich? Sehen die Führungskräfte den Erhalt der Gesundheit ihrer Mitarbeiter und ihrer Selbst noch nicht als Teil ihrer Führungsverantwortung? Ist es gesellschaftlich erwünscht, die Gesundheit hinter die Arbeit zu stellen?

Auch wenn die Motivation von Mitarbeitern erhöht werden soll, wird selten an Gesund-

heitsförderung gedacht. Motivation erfolgt vorrangig durch monetäre Reize: Einkommenserhöhung, Prämien, ein neuer Dienstwagen. Die Arbeit zeigt deutlich jedoch die Relevanz gesunder Mitarbeiter für das Unternehmen und seinen wirtschaftlichen Erfolg. Das Bewusstsein hierfür und die Bereitschaft zu investieren – nicht nur Geld, auch Zeit und Mühe – muss geschaffen werden.

Aus Gründen der Fokussierung hat die Gesundheitsbeurteilung aus Sicht der Krankenkassen in Deutschland in der Arbeit nur wenig Berücksichtigung gefunden. Betriebliche Sozialpolitik ist aber ein zusätzliches interessantes Themenfeld, das jedoch nicht primär mit der Ausrichtung der Arbeit auf gesundheitsorientierte Mitarbeiterführung konform ging. Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich außerdem in der Prävention und dem Umgang mit Problemen durch Suchtmittel. Maßnahmen zur Förderung von gesundheitsgerechtem Umgang mit Alkohol und Drogen sind in diesem Zusammenhang zu erforschen, ebenso die Frage, ob eine Förderung des Nichtrauchens in Hinblick auf Mitarbeiterzufriedenheit sinnvoll ist und wenn ja, wie sie umgesetzt werden kann. Auch Formen und Auswirkung von Weiterbildungen und Coachings können erforscht werden.

Beginnen einige Unternehmen mit nachhaltiger Personalentwicklung und Gesundheitsförderung, so ist in der Filmbranche gesundheitsorientiertes Führen noch nicht angekommen. Es gibt keine Kontrollinstanzen - die Umfrage zeigt deutlich, dass die typischen Arbeitsbedingungen beim Film auf lange Sicht gesundheitsschädlich ist, vor allem in Hinblick auf die Psyche. Hier das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Workshops oder Beschwerdestellen zu schaffen ist schwer, denn branchenbedingt (Empfehlungskultur, Angst vor schlechter Kritik und Arbeitsplatzverlust) ist das Thema ein Tabu. Die Angst, von Kollegen schief angesehen zu werden ist groß, und damit auch die Barrieren - die Offenheit und Bereitschaft, etwas am bestehenden System zu ändern ist gering, wenngleich man bereit ist, es zu kritisieren. Einzelne, interessierte Filmschaffende zu informieren und mit neuem Wissen über die Bedeutung von Mitarbeitergesundheit und der richtigen Kommunikation untereinander in die Praxis zu schicken, wäre der erste Ansatz, Bewusstsein für das Thema zu schaffen und herauszufinden, ob Methoden wie in dieser Arbeit vorgestellt überhaupt Akzeptanz finden. Und wirken können.

Die Arbeit bietet in jeden Fall Möglichkeiten und Techniken, gesünder zu führen. „Gesundheit hat weniger mit Medizin als mit Führung zu tun“ – diese Behauptung aus der Einleitung der Arbeit konnte anhand vieler Studien und Methoden bewiesen werden. Zu wünschen bleibt nur, dass sich auch in den Köpfen der Unternehmen - auch der Filmemacher - dieser Merksatz einprägt. Und dies möglichst bald.

Quellen- und Literaturverzeichnis

- Fraunhofer Institut für Arbeit und Organisation. (Internetauftritt). Online verfügbar unter <http://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/>, zuletzt geprüft am 12.07.2013.
- Gabler Wirtschaftslexikon Online: Eintrag zu „Event“. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/event-veranstaltung.html>, zuletzt geprüft am 09.08.2013.
- Gabler Wirtschaftslexikon Online: Eintrag zu „Marke“. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marke.html>, zuletzt geprüft am 09.08.2013.
- Internetauftritt Paul Watzlawick: „Die Axiome von Paul Watzlawick“. Online verfügbar unter <http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>, zuletzt geprüft am 15.08.2013.
- Wikipedia: Eintrag zu „GZSZ“. Online verfügbar unter <http://de.wikipedia.org/wiki/GZSZ>, zuletzt geprüft am 09.08.2013.
- Badura, Bernhard (2008): Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. Berlin: Springer.
- Badura, Bernhard (2010): Arbeit und Psyche. Belastungen reduzieren - Wohlbefinden fördern. Berlin [u.a.]: Springer.
- Badura, Bernhard et al (Hg.) (2011): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Heidelberg: Springer.
- Badura, Bernhard et al (Hg.) (2012): Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. Heidelberg: Springer.
- BAuA (Hrsg.) (2011): Bericht „Präsentismus - Ein Review zum Stand der Forschung“, zuletzt geprüft am 19.02.2013.
- BAuA (Hrsg.) (2012): Arbeitswelt im Wandel: Zahlen - Daten - Fakten. Online verfügbar unter http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A81.pdf?__blob=publicationFile&v=4, zuletzt geprüft am 18.02.2013.
- BAuA (Hrsg.) (2013): Stressreport Deutschland 2012 - Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, zuletzt geprüft am 21.02.2013.
- Beer, Cornelia (2013): Unveröffentlichtes Vorlesungs-Manuskript Hochschule Mittweida: Methoden des Moderators.
- Benesch, Hellmuth (1995): Enzyklopädisches Wörterbuch Klinische Psychologie und Psychotherapie. Weinheim: Beltz.
- Bertelsmann stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2004; 2011 (e-Book Auflage)): Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik. Vorschläge der Expertenkommission. 4. Aufl. Güterloh: Verlag Bertelsmann Stiftung. Online verfügbar unter <http://www.e-cademic.de/data/ebooks/extracts/9783892047438.pdf>.
- BMAS/BAuA (Hrsg.) (2012): Bericht Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2011. Dortmund/Berlin/Dresden. Online verfügbar unter http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/pdf/Suga-2011-barrierefrei.pdf?__blob=publicationFile&v=2, zuletzt geprüft am 20.02.2013.
- Böhnisch, Wolf Rüdiger (Hg.) (2006): Gesundheitsorientierte Unternehmensführung. Eine Werteperspektive. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Böhnke, Elisabeth (2006): Standards für das Gesundheitsmanagement in der Praxis. Konsequenzen des gesetzlichen Präventionsauftrags für Unternehmen und den Arbeits- und Gesundheitsschutz. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Bonhoeffer, Georg (2010): Produktionsleitung für Film und Fernsehen - 2. Auflage. Was ist das?

- Wie geht das? Kann ich das (vielleicht) auch? Hamburg: tredition.
- Breyer, Friedrich (2012): Gesundheitsökonomik. [S.I.]: Gabler.
- Bundesärztekammer (Arbeitsgemeinschaft der deutschen Ärztekammern) und Kassenärztliche Bundesvereinigung: Deutsches Ärzteblatt. für Psychologische Psychotherapeuten und Kinder- und Jugendlichentherapeuten (PP 12, Ausgabe Februar 2013, Heft 2), S. S. 63. Online verfügbar unter <http://www.aerzteblatt.de/pdf.asp?id=134431>.
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (2009): Was erhält Menschen gesund? Antonowskys Modell der Salutogenese - Diskussionsstand und Stellenwert. Eine Expertise von Jürgen Bengel, Regine Strittmatter und Hildegard Willmann im Auftrag der BZgA. Erweiterte Neuauflage. Köln: Köln : BZgA (Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung, 6). Online verfügbar unter http://www.bzga.de/botmed_60606000.html, zuletzt geprüft am 18.02.2013.
- Deutsche Bundesregierung (31.10.1997): BKV Berufskrankheiten-Verordnung, vom zuletzt geändert am 11.06.2009. Online verfügbar unter <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bkv/gesamt.pdf>, zuletzt geprüft am 20.02.2013.
- Deutsche Gesellschaft für Innere Medizin (Hg.) (2012): Der Internist (Volume 53, Issue 11).
- Deutscher Bundestag: Siebtes Buch Sozialgesetzbuch (SGB VII) 1997. Online verfügbar unter <http://www.sozialgesetzbuch-sgb.de>, zuletzt geprüft am 23.02.2013.
- Deutscher Bundestag (12.12.1973): Arbeitssicherheitsgesetz - Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit (ASiG), vom zuletzt geändert am 31.10.2006. Online verfügbar unter <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/asig/gesamt.pdf>.
- Deutscher Bundestag (06.06.1994): Arbeitszeitgesetz (ArbZG), vom zuletzt geändert am 21.07.2012. Online verfügbar unter <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/arbzg/gesamt.pdf>.
- Deutscher Bundestag (07.08.1996): Arbeitsschutzgesetz - Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (ArbSchG), vom zuletzt geändert 05.02.2009. Online verfügbar unter <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/arbschg/gesamt.pdf>, zuletzt geprüft am 24.02.2013.
- Deutscher Bundestag (zuletzt geändert am 21.07.2012): Entgeltfortzahlungsgesetz - Gesetz über die Zahlung des Arbeitsentgelts an Feiertagen und im Krankheitsfall (EntgFG), vom 26.05.1994. Online verfügbar unter <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/entgfg/gesamt.pdf>, zuletzt geprüft am 20.02.2013.
- Dirk Voigt und TRUECARE® PROJECT PERFORMANCE (Hg.): Website Projektmanagement Handbuch. Online verfügbar unter <http://www.projektmanagementhandbuch.de/>, zuletzt geprüft am 04.08.2013.
- Dragano, Nico (2007): Arbeit, Stress und krankheitsbedingte Frührenten. Zusammenhänge aus theoretischer und empirischer Sicht. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Eichholz, Reinhold E. (2000): Unternehmens- und Mitarbeiterführung. 2. Aufl. München: Beck.
- Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (1997): Luxemburger Deklaration. zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union. Hg. v. Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung. Luxemburg. Online verfügbar unter http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2011/Luxemburger_Deklaration_09_11.pdf.

- GfA Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hg.) (2012): Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. Stuttgart: Ergonomia Verlag Stuttgart (66).
- Glietz, Holmer (2011): Ökonomische Analyse des mittleren Managements. Organisationsstrukturen und Reorganisationen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden (Management, Organisation und ökonomische Analyse, 13).
- Hentze, Joachim; Kammel, Andreas; Lindert, Klaus (2005): Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. 4. Aufl. Bern [u.a.]: Haupt.
- Hilger, Bodo (Hg.): ASU protect. Das Magazin für Arbeitsschutzmanagement (02/2012).
- Holthoff, Gero; Weißenberger, Barbara E. (2012): Rechnungslegung als Fachsprache in der betrieblichen Kommunikation: Fiktionen und Lösungsansätze. In: Controlling & Management Review. Zeitschrift für Controlling und Management (Volume 56, Issue 6), S. S.417.
- 15.06.2003: ISO 10006 - Quality management systems - Guidelines for quality management in projects. Online verfügbar unter http://thuvienkhcn.vinhlong.gov.vn/tailieukhcn/data/Tieu-Chuantoanvan/ISO/ISO_10006_2003.pdf, zuletzt geprüft am 04.08.2013.
- Jacobshagen, Patrick (2011): Filmrecht im Kino- und TV-Geschäft. Alles was Filmemacher wissen müssen. 4. Aufl. Bergkirchen: PPV-Medien.
- Johann, Thomas (2011): Mitarbeiter erfolgreich führen. Psychologische Grundlagen und praktische Beispiele. Wiesbaden: Gabler.
- Jöns, Ingela (2008): Erfolgreiche Gruppenarbeit. Konzepte, Instrumente, Erfahrungen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Kampfhammer, H. P. (2012): Burnout. Krankheit oder Symptom? In: Deutsche Gesellschaft für Innere Medizin (Hg.): Der Internist (Volume 53, Issue 11), S. 1276–1288.
- Kati Korn (2010): Musik Merchandising aus Konsumentenperspektive. Ein Ansatz Zur Erklärung Des Konsumentenverhaltens Bei Fan-artikeln Von Musikacts: Gabler.
- Kauffeld, Simone (2011): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie. Für Bachelor. Heidelberg: Springer.
- Köper, Birgit; Seiler, Kai; Beerheide, Emanuel (2012): Restrukturierung und Gesundheit - Was sagt die Forschung und welche Praxisempfehlungen leiten sich daraus ab? Unter Mitarbeit von Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin und Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes NRW. In: GfA Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hg.): Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. Stuttgart: Ergonomia Verlag Stuttgart (66), S. 243–251.
- Kornelia Beer, Diplomsozialpädagogin (2012): Arbeitsskripte zum Seminar „Lead and Manage Meetings“ des Masterkurses Information and Communication Science (M.A.) vom 26. und 27.11.2012 an der Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences. Mittweida. Handout.
- Medizinischer Dienst des Spitzenverbandes Bund der Krankenkassen e.V. (MDS) / GKV-Spitzenverband (Hg.) (2012): Präventionsbericht 2012 (Berichtsjahr 2011). Leistungen der gesetzlichen Krankenversicherung: Primärprävention und betriebliche Gesundheitsförderung. In Zusammenarbeit mit den Verbänden der Krankenkassen auf Bundesebene, zuletzt geprüft am 18.02.2013.
- Neufeld, T. (2012): Führung und Gesundheit - Betriebliches Gesundheitsmanagement aus rechtlicher Sicht. In: Bernhard et al Badura (Hg.): Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. Heidelberg: Springer, S. Kapitel 11, S.103-110.
- Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber; Prof. Dr. Utz Schäffer (Hrsg.) (2012): Controlling & Management Review. Zeitschrift für Controlling und Management (Volume 56, Issue 6).
- Pschyrembel, W. (Hrsg.) (2011): Pschyrembel klinisches Wörterbuch. Berlin: Boston; De Gruyter.

- Rat der Europäischen Gemeinschaften (1989): Richtlinie 89/391/EWG des Rates vom 12. Juni 1989 über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit. EU-Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz. Online verfügbar unter http://www.ergonassist.de/EA.2003_02/Gesetze/Prozent20und/Prozent20Verordnungen/EU_89_391_EWG.htm.
- Rosenberg, Marshall B. (2005): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens ; gestalten Sie Ihr Leben, Ihre Beziehungen und Ihre Welt in Übereinstimmung mit Ihren Werten. 6. Aufl. Paderborn: Junfermann.
- Rosenstiel, Lutz von (2012): Change Management Praxisfälle. Veränderungsschwerpunkte Organisation, Team, Individuum. Berlin [u.a.]: Springer Berlin.
- Schawel, Christian; Billing, Fabian (2012): Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers. Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Schmidt-Matthiesen, Cornelia; Clevé, Bastian (2010): Produktionsmanagement für Film und Fernsehen. Konstanz: UVK-Verl.-Ges. (Praxis Film, 44).
- Schwarzer, Ralf (1997): Gesundheitspsychologie. Ein Lehrbuch. 2. Aufl. Göttingen, Seattle: Hogrefe Verlag für Psychologie.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2012): Arbeitsmärkte im Wandel. Online verfügbar unter http://www.statistikportal.de/statistik-portal/arbeitsmaerkte_im_wandel.pdf, zuletzt geprüft am 19.02.2013.
- Techniker Krankenkasse (TK) (Hg.) (2012): Gesundheitsreport 2012. Mobilität, Flexibilität, Gesundheit. Online verfügbar unter <http://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/449290/Datei/79699/Gesundheitsreport-2012.pdf>, zuletzt geprüft am 19.02.2013.
- Techniker Krankenkasse (TK) (Hg.) (2013): Gesundheitsreport 2013. Berufstätigkeit, Ausbildung und Gesundheit. Online verfügbar unter <http://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/516416/Datei/83065/Gesundheitsreport-2013.pdf>, zuletzt geprüft am 28.07.2013.
- Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft – ver.di (12.2011): Tarifvertrag für auf Produktionsdauer beschäftigte Film- und Fernsehschaffende. TV FFS. Online verfügbar unter http://www.connex-av.de/upload/m4f0721f19c893_verweis1.pdf, zuletzt geprüft am 07.08.2013.
- Wagmann, Ortrun: Das 7-Phasen-Modell der Veränderung. Basierend auf dem 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin. Online verfügbar unter <http://www.coaching-akademie-muenchen.de/images/pdf/pdf-nl-4-2012-7-phasen-der-veraenderung.pdf>, zuletzt geprüft am 16.08.2013.
- Wehner, Lore; Brinek, Theo; Herdlitzka, Michael (2010): Kreatives Konfliktmanagement im Gesundheits- und Krankenpflegebereich. Gesunde Zwischenmenschlichkeit. Vienna: Springer-WienNewYork.
- Wendling, Eckhard (2008): Filmproduktion. Eine Einführung in die Produktionsleitung. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft (Praxis Film, 46).
- World Health Organisation (WHO) (19-22 June, 1946): Preamble to the Constitution of the World Health Organization as adopted by the International Health Conference. New York. Online verfügbar unter <http://www.who.int/about/definition/en/print.html>, zuletzt geprüft am 27.02.2013.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Lara-Malou von Kroge

Anhang 1 Manuskript Beer

Feedback

Feedback ist ein spezieller Akt der Kommunikation und gibt dem/der GesprächspartnerIn Auskunft darüber, was ihr Verhalten bzw. ihre Worte bei mir auslösen. Abgesehen von positivem Feedback ist es dann angebracht, wenn das Verhalten oder die Worte einer anderen Person bei mir Störungen verursachen, d.h. unangenehme Gefühle auslösen. Es schafft die Möglichkeit für die Veränderung von Verhaltensweisen und damit für eine positive Beziehung.

Ob ein Feedback hilfreich ist oder schadet hängt von der Form und der Art und Weise ab, wie es ausgedrückt wird.

Die **Grundhaltung** für das Geben von Feedback ist **Respekt und Wertschätzung** der betreffenden Person mit ihren Stärken und Schwächen. Eine **Grundregel** bei kritischem Feedback ist, **positives Verhalten** nicht zu erwähnen vergessen!

Es ist sinnvoll, folgender Logik/ folgenden **Schritten** zu folgen:

Wahrnehmung:

Beschreiben Sie, was Sie an Verhalten wahrgenommen haben, ohne zu bewerten:

- **auf Verhalten bezogen**, nicht auf die Person
 - ⇒ denn nicht die ganze Person ist kritikwürdig, sondern nur ein bestimmtes Verhalten
- **beschreibend**, nicht wertend
 - ⇒ d.h., Verzicht auf Interpretationen und Bewertungen, stattdessen Wahrnehmungen und Beobachtungen aussprechen, z.B. „Mir fällt auf, dass...“, „Ich habe beobachtet, dass...“
- **möglichst nah an der konkreten Situation**
 - ⇒ denn Verhalten ist nicht generalisierbar, z.B. „Gestern abend war es...“
- **behutsam**
 - ⇒ denn es ist nicht leicht, sich Kritik anzuhören

Wirkung:

Beschreiben Sie, welche Wirkung das auf Sie bzw. welche Konsequenzen es hatte:

- **in der ICH-Form** ...
 - ⇒ denn ich vertrete nur mich selbst in meinen Aussagen, jede Wahrnehmung ist subjektiv, z.B. „*ICH* hatte den Eindruck, dass...“, „Für mich ist das...“, „Das bewirkt bei mir...“, „Damit geht es mir...“, „Das hat zur Folge, dass...“
 - ⇒ Du-Botschaften („Du bist...“) sind tabu!

Wunsch:

Formulieren Sie auf die Zukunft orientierte Wünsche oder Verbesserungsmöglichkeiten:

- **hilfreich, nützlich**, z.B. „Ich wünsche mir für unsere Zusammenarbeit...“
- **zum Handeln ermutigend**, z.B. „Es würde mich freuen, wenn...“, „Ich bitte Dich darum...“, „Mir ist wichtig, dass...“
- **die Konsequenz aufzeigen**, z.B. „Wenn Sie...dann...und das Risiko will ich nicht tragen“

Fragenspeicher

Zweck des Fragenspeichers

Fragen, aber auch Einwände, die während des gesamten Arbeitsprozesses auftreten und nicht sofort beantwortet werden können, werden notiert und an einer extra dafür vorgesehenen Stelle (dem Fragenspeicher) »geparkt«. Damit bekommen manche Störungen in der Gruppe oder besondere Bedürfnisse Einzelner einen angemessenen Platz. Sie gehen nicht verloren oder werden »untergebuttert«. Die so gesammelten Themen und Fragen werden zu einem festgelegten Zeitpunkt (meistens am Ende der Sitzung, gelegentlich auch in einer fest geplanten Folgesitzung) wieder aufgegriffen und bearbeitet.

Vorgehensweise

- Hintergründe und Zweck eines Fragenspeichers werden vom Moderator zu Beginn der Arbeitssitzung eingeführt. Es wird in der Gruppe ein Zeitpunkt festgelegt, an dem der Speicher abgearbeitet wird.
- Können bestimmte Fragen oder Probleme im Verlauf der Arbeitssitzung nicht geklärt werden, oder würde deren Behandlung den Arbeitsprozess oder den Zeitrahmen sprengen, bietet der Moderator an, sie als Frage formuliert in den Speicher aufzunehmen. Der einzelne Teilnehmer oder die Gruppe helfen bei der Formulierung.
- Bevor die moderierte Sitzung beendet wird, muss noch einmal auf die Fragen im Fragenspeicher eingegangen werden. Die Gruppe entscheidet dann, wie sie damit weiter umgehen will: »Was hat sich im Verlauf der letzten Minuten oder Stunden erledigt, was kann jetzt schnell beantwortet werden, was muss auf den Maßnahmenplan und später bearbeitet werden?«

Besonders zu beachten

- Die Anonymität des Fragestellers kann auf besonderen Wunsch gewährleistet werden, indem der Moderator die ihm während einer Pause zugetragene Frage selbst aufschreibt und sie anschließend vorstellt.

Brainstorming

Zweck des Brainstormings

Das Brainstorming – wohl die bekannteste klassische Kreativitätstechnik – bildet einen besonderen, durch spezifische Regeln gekennzeichneten Rahmen, um das kreative Potenzial aller Teilnehmer bei der Suche nach Problemlösungen zu aktivieren. Es fördert meist eine sehr große Zahl im freien Assoziationsprozess gefundener Lösungen, Anregungen und Ideen. Das Gesamtergebnis enthält erfahrungsgemäß eine Reihe von verwertbaren Ansätzen, über die weiter nachgedacht und die bearbeitet werden müssen.

Vorgehensweise

- Der Moderator erläutert Zweck und Ziel der Kreativitätsmethode. Er stellt auch vor, wie im weiteren Verlauf der Sitzung mit den gesammelten Ideen gearbeitet werden soll.
- Der Moderator nennt das als Frage formulierte Problem oder unterstützt die Gruppe bei der Formulierung der Frage.
- Der Moderator erläutert Hintergründe und die besondere Zielsetzung des Verfahrens und stellt die vier zentralen Regeln vor:
 - Masse geht vor Klasse.
 - Keine Kritik oder Bewertung der Nennungen erlaubt.
 - Kein Copyright, alle Ergebnisse gehören der Gruppe, nicht einem Einzelnen.
 - Jede Assoziation sollte genannt werden, »Spinnen« ist ausdrücklich erlaubt.
- Für den »Ideen-Sturm« kann ein Zeitrahmen vereinbart werden. Erfahrungsgemäß dauert die Sammlung zwischen 15 und 20 Minuten. Wichtig ist hier die Sensibilität des Moderators: Die erste »Ideenflaute« sollte noch überbrückt werden, spätestens bei der dritten sollte die Runde beendet werden.
- Die Teilnehmer »produzieren« ihre Ideen entweder selbst geschrieben auf Karten oder auf Flipchart, Tafel, Folien.
- Der Moderator liest die jeweils gerade geschriebenen Ideen laut vor, damit sie den anderen Teilnehmern als Anregung für die Entwicklung eigener neuer Ideen dienen.

- Kommt es zu längeren Pausen oder ersten »Ideenflauten« sollte der Moderator nochmals die Fragestellung vorlesen oder auch die bisher gesammelten Ideen. Je nach Gruppe und Situation gilt: Stimmung machen ist erlaubt.
- Der Moderator achtet darauf, dass die Regeln strikt eingehalten werden.

Gesamtdauer: 30 Minuten

Besonders zu beachten

In der betrieblichen Praxis firmiert häufig jede Form der Ideensammlung als Brainstorming. Die besondere Leistung dieser Methode – kreative Ideengenerierung – wird jedoch nur erreicht, wenn alle oben genannten Regeln wirklich eingehalten werden. Das gilt besonders für den Freiraum, in dem jede Art von Fantasieren erlaubt ist, und für das Verbot jeglicher Kritik während der Sammlung.

Manche Menschen fühlen sich durch das Nennen der Ideen anderer in der eigenen Kreativität behindert. Sie möchten lieber alleine arbeiten. Zeichnet sich dieser Wunsch in einer Gruppe bei mehreren Teilnehmern ab, kann der Moderator das Vorgehen auch in zwei Phasen gestalten: In der ersten Phase erarbeiten die Teilnehmer in Ruhe für sich so viele Ideen wie möglich. In einer zweiten Phase werden diese in den »Ring geworfen« und als Anregung für ein kreativ-wildes Stürmen nach weiteren Neuigkeiten genutzt.

Nach Beendigung der Sammlungsphase geht es darum, die große Masse an Ideen oder Vorschlägen weiterzubearbeiten. Dies kann beispielsweise durch Gruppenbildung, Bewertung und Aussortieren einzelner Ideen oder durch Umformulieren erfolgen. Der Moderator muss auch beim Einsatz eines Brainstormings exakt überlegen, welche Schritte er der Gruppe für die weitere Arbeit anbietet.

Diskussion im Rahmen einer Moderation

Während der gesamten moderierten Arbeitssitzung diskutieren die Teilnehmer immer wieder miteinander. Der Moderator unterstützt die Gruppenmitglieder dabei, achtet auf vereinbarte Regeln, macht auf Abweichungen vom Thema aufmerksam, auf mögliche Störungen, die die Arbeit zu blockieren drohen. Zusätzlich zu derartigen immer wieder auftretenden Diskussionen, kann auch für einen bestimmten Zeitraum – beispielsweise 30 Minuten – in der Gruppe gezielt eine bestimmte Fragestellung diskutiert werden. Eine solche moderierte Diskussion kann der Moderator der Gruppe als besonderen Arbeitsschritt anbieten.

Vorgehensweise

- Der Moderator erläutert Zweck und Ziel der Diskussion. Er macht deutlich, dass er die Ergebnisse mitvisualisieren will und erklärt, was mit den gesammelten Ergebnissen weiter geschieht.
 - Der Moderator legt zusammen mit der Gruppe den Zeitrahmen für die Diskussion fest.
 - Der Moderator kann den Gruppenteilnehmern besondere Spielregeln für die Diskussion anbieten. Diese können sich beziehen auf
 - die Länge der einzelnen Beiträge,
 - die Art des Umgangs miteinander während der Diskussion («Ich lasse den Vorredner ausreden, bevor ich das Wort ergreife»),
 - die Art der Argumentation («Bevor ich widerspreche, teile ich zuerst einmal mit, was ich vom anderen verstanden habe»).
- Es hat sich als sinnvoll erwiesen, diese Spielregeln auf Karten zu schreiben und für alle sichtbar aufzuhängen.
- Der Moderator visualisiert das Thema oder die konkrete Fragestellung der Diskussion. Während der Diskussion schreibt er Zwischenergebnisse, Standpunkte oder offene Fragen mit.
 - Der Moderator achtet darauf, dass die Diskussion beim eingangs beschlossenen Thema bleibt. Er teilt der Gruppe Abweichungen vom Thema mit.
 - Der Moderator versucht, durch Fragen alle Gruppenteilnehmer aktiv am Diskussionsprozess zu beteiligen.
 - Der Moderator beschließt die Diskussion, indem er die Ergebnisse zusammenfasst und vorstellt, wie mit ihnen weiter zu verfahren ist.

Der Moderator spiegelt der Gruppe Konflikte, die die gesamte Durchführung der Diskussion zu gefährden drohen. Das bedeutet nicht, dass er auf jeden Zwischenruf eingehen muss. In Diskussionen ist eine gewisse Spontaneität durchaus anregend für einen lebendigen und kreativen Verlauf. Erst wenn keiner mehr zuhört, alle durcheinanderreden und mehr Verbalinjurien als Inhalte geäußert werden, dann ist es Zeit für eine längere Kaffeepause.

Besonders zu beachten

Eine moderierte Diskussion lässt sich vereinfacht beschreiben als normale Diskussion, die moderiert wird. Und doch ist sie alles andere als alltäglich. Der Moderator muss sich bei dem manchmal sehr hektischen Hin und Her von Alternativen, kontroversen oder chaotischen Argumenten extrem konzentrieren und darf den roten Faden der Diskussion und die Vielfalt der Meinungen nicht aus den Augen verlieren. Er muss zur richtigen Zeit, wenn beispielsweise die Zahl der verschiedenen Ansichten zu groß wird und keiner mehr »durchzublicker« droht, mit eigenen Worten wiederholen und zusammenfassen – möglichst mit Hilfe von Visualisierungen – und den Diskussionsprozess dadurch wieder übersichtlich gestalten. Und: zu keiner Zeit der Diskussion verletzt er seine inhaltliche Unparteilichkeit oder personenbezogene Neutralität.

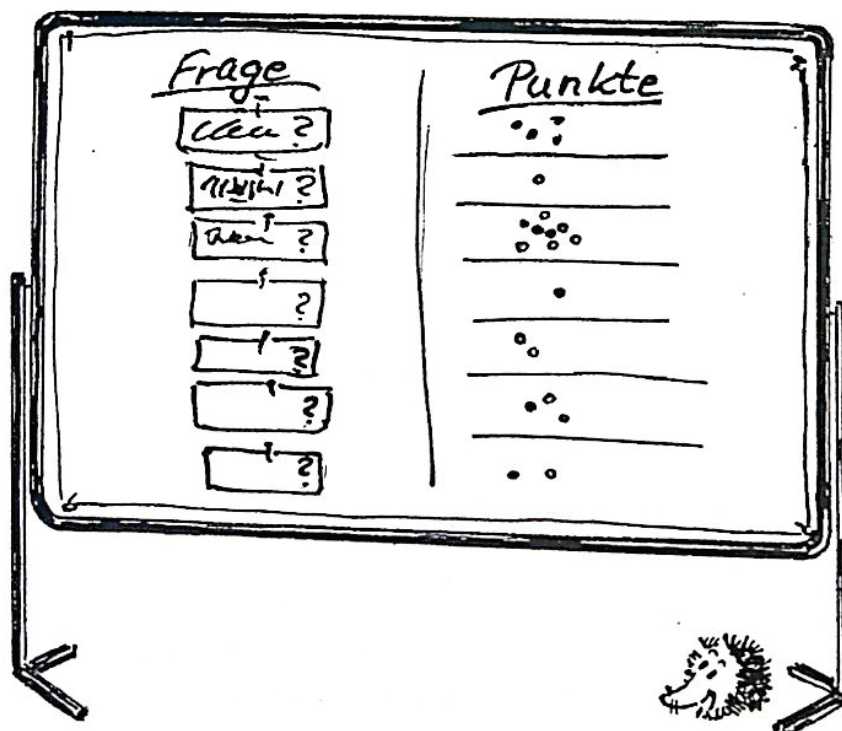
Gewichtungsverfahren

Zweck des Gewichtungsverfahrens

Mit dem Gewichtungsverfahren können alle Teilnehmer gleichberechtigt unterschiedliche Ideen oder mehrere Möglichkeiten bewerten. Dieses Verfahren erfolgt nonverbal. Es wird bei der Bewertung nicht gesprochen oder gar lauthals verhandelt.

Vorgehensweise bei der Bildung von Reihenfolgen

- Der Moderator erläutert Zweck und Ziel des Verfahrens und erläutert, was mit der durch das Verfahren erstellten Rangliste nun weiter geschieht, welche Bedeutung also diese gewichtete Liste für den gesamten Arbeitsprozess hat.
- Ein im Verlauf der Gruppenarbeit entstandener Themenspeicher (zum Beispiel durch das Karten- oder Zuruf-Antwort-Verfahren) wird noch einmal kurz vorgestellt:



- Der Moderator stellt die visualisierte Bewertungsfrage. Sie muss eindeutig formuliert sein, damit alle Teilnehmer nach demselben Kriterium bewerten. Die Konsequenzen aus der Gewichtung müssen allen offensichtlich sein.
- Der Moderator stellt die Regeln für das Punkten vor. Wird anonym gepunktet, bittet er die Teilnehmer die Zahl der vorher durchnummerierten Wahlmöglichkeiten auf die Klebpunkte zu schreiben.
- Bei (etwa) vier Auswahlmöglichkeiten und mehr macht es Sinn, dass die Teilnehmer mehrere Punkte auf ein Thema kleben dürfen (Faustregel zwe bis maximal drei Punkte pro Wahlmöglichkeit). Damit können die einzelnen Teilnehmer auch die besondere Bedeutung dokumentieren, die sie bestimmten Themen zumessen. Auch diese Regel wird vom Moderator ausdrücklich vorgestellt.
- Die Teilnehmer erhalten Klebpunkte; Faustregel: halb so viele Punkte wie Wahlmöglichkeiten plus eins ($n/2+1$).
- Die Teilnehmer kleben ihre Wertungen an die dafür vorgesehene Stelle. Wird anonym gepunktet, sammelt der Moderator die Punkte ein, mischt sie und klebt sie an die Wand.
- Die Reihenfolge der bewerteten Punkte, Themen, Anregungen ergibt sich aus der Zahl der geklebten Punkte.

Vorgehensweise bei der Bewertung oder Auswahl von Alternativen

- Für eine konkret und eindeutig formulierte Frage werden Gegensatzpaare und Alternativen gebildet.
- Der Moderator visualisiert die Bewertungsfrage, nach der abgestimmt werden soll, sowie die verschiedenen Alternativen, die zur Entscheidung anstehen.
- Die Teilnehmer erhalten pro Wahlmöglichkeit einen Klebpunkt.
- Wird anonym abgestimmt, werden die Wahlmöglichkeiten nummeriert. Die Teilnehmer schreiben ihre Wahl auf die Punkte.
- Die Summen der vorgenommenen Gewichtungen entscheiden über die Alternativen. Sie geben aber auch eine Übersicht über das Meinungsspektrum in der Gruppe.

Besonderheiten beim Einsatz

- Es wird jeweils nur eine Bewertungsfrage für die Gewichtung gestellt.
- Der Moderator hält sich während des Punktes zurück, gibt keine Kommentare und beobachtet auch nicht, wer aus der Gruppe welche Alternativen gepunktet hat.

Die besondere Stärke des Gewichtungsverfahrens liegt bei der Bildung von Rangreihen. Sie erfolgt zügig, fair (wenn anonym) und findet in der Regel eine hohe Akzeptanz. Dies vor allem deshalb, weil die Verteilung von mehreren Klebepunkten die Teilnehmer zwingt, sich für Alternativen zu öffnen und sich nicht nur auf einen »Favoriten« festzulegen, dessen Abwahl auch schon einmal zu Enttäuschung und Ärger führen kann. Hat man seine Stimmen dagegen mehreren Kandidaten gegeben, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass man zumindest mit einem Punkt auch bei den »Gewinnern« ist.



Karten-Antwort-Verfahren und Gruppenbildung

(Sortieren, Clustern oder Klumpen)

Zweck der Verfahren

- Anonymes Sammeln und gemeinschaftliches Sortieren von:
 - Themen,
 - Meinungen/Haltungen,
 - Erwartungen,
 - Ideen/Vorschlägen,
 - Lösungsansätzen.

Vorgehensweise

- Der Moderator erläutert Zweck und Ziel des Verfahrens.
- Der Moderator stellt die visualisierte Arbeitsfrage.
- Die Teilnehmer erhalten genügend Zeit, um ihre Antworten auf Karten zu schreiben.
- Der Moderator sammelt die Karten ein und liest sie nacheinander kommentarlos vor.
- Die Teilnehmer entscheiden, welche Karten zusammengehören. (Dies geschieht über Assoziationen.) Der Moderator sortiert diese und fügt sie zu Gruppen/»Klumpen« zusammen.

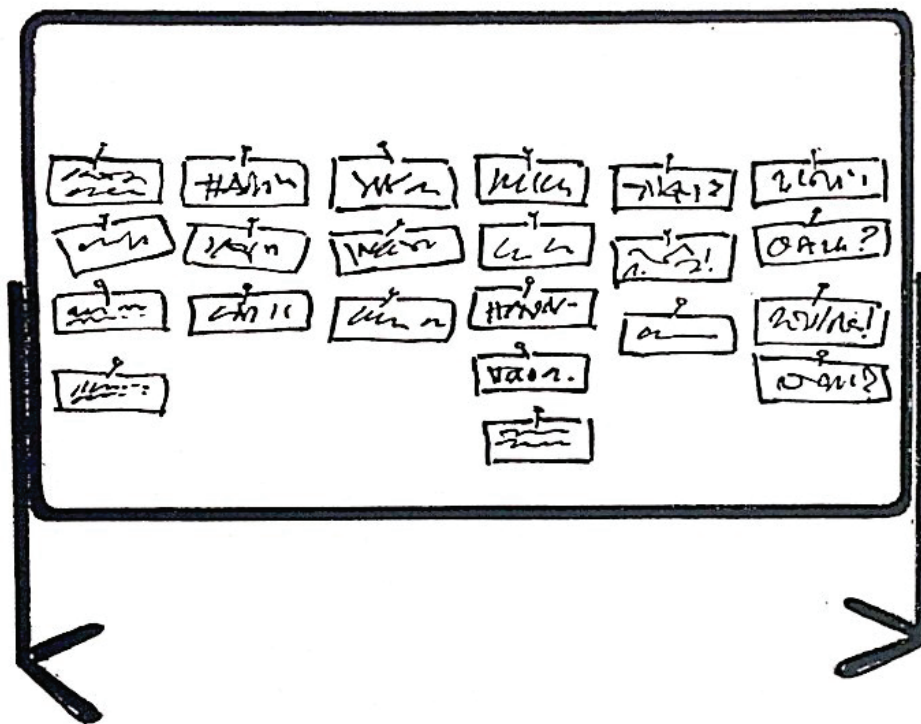
Alternative 1: Die gesamte Gruppe steht an der Pinnwand und fasst in einem ersten Schritt gemeinsam die Karten zu Gruppen zusammen. Strittige Zuordnungen werden mit dem Moderator und allen Anwesenden im Plenum geklärt.

Alternative 2: Aus der Gruppe erklären sich zwei bis vier Teilnehmer bereit, sehr schnell eine erste grobe Gruppenbildung durchzuführen. Im zweiten Schritt versammelt sich die ganze Gruppe vor den Pinnwänden und klärt gemeinsam noch strittige Zuordnungen.

- Die gebildeten Klumpen werden eingerahmt und mit Überschriften versehen, die das Gemeinsame der Beiträge widerspiegeln.

- Anschließend kann mit den Gruppen beziehungsweise Überschriften weitergearbeitet werden. Beispielsweise können sie gewichtet oder zu Arbeitsaufgaben umformuliert werden, die dann in Kleingruppen weiterbearbeitet werden.

Dauer: 60 Minuten (je nach Fragestellung und Vorgehen beim Clustern).



Besonders zu beachten

Beim Karten-Antwort-Verfahren

- Die Arbeitsfrage muss auf das Ziel des Arbeitsschrittes ausgerichtet sein. Sie muss eindeutig, für alle verständlich und so präzise wie möglich formuliert werden.
- Die Anonymität der Kartenschreiber sollte nur freiwillig von diesen selbst aufgehoben werden.
- Auf jeder Karte sollte nur eine Idee, ein Vorschlag stehen, damit die Karten zu Gruppen sortiert werden können.
- Möglichst »selbst-verständlich« formulieren (Hauptwort mit Verb oder knappe Sätze).
- »Laut und deutlich« schreiben.

Beim Klumpen

- Dem Sinn nach ähnliche Karten zusammenhängen.
- Karten können gedoppelt/kopiert werden.
- Karten können eine Zeit lang »geparkt« werden, bis mehr Klarheit über die Art der Gruppen und damit die Zuordnung besteht.
- Umordnen der Karten ist möglich.
- Die genannten Zuordnungsvorschläge von den Teilnehmern begründen lassen.
- Unklare Karten durch die Gruppe erklären lassen (oder durch den Kartenschreiber, wenn dieser dazu bereit ist).
- Die Zuordnung im Konsens treffen.
- Keine Karte wegwerfen. Auch ähnlich formulierte Karten verwenden (zusammenstecken), sie können auf inhaltliche Schwerpunkte hinweisen. Außerdem ist es ein Zeichen von Wertschätzung den Gruppenteilnehmern gegenüber, dass jede Karte gleich behandelt wird.
- Nachdem in einer Gruppe mehrere Karten hängen, vorläufige Überschriften finden, um das weitere Zuordnen zu erleichtern.

Wenn nur wenig Zeit zur Verfügung steht oder wenn bei großen Gruppen mit einer sehr großen Anzahl von geschriebenen Karten gerechnet werden muss, kann es Sinn machen, die Zahl der einzusammelnden Karten zu begrenzen. Der Moderator bietet der Gruppe an, zunächst beliebig viele Karten zu schreiben, um dann vor dem Einsammeln die für die Einzelnen persönlich wichtigen – beispielsweise drei oder fünf – Karten auszuwählen. Ein solches Vorgehen muss aber mit der Gruppe abgesprochen werden, da sonst die Enttäuschung bei Einzelnen groß sein kann: »Erst schreibe ich so viele tolle Antworten, und dann will sie keiner haben!« Eine mögliche Alternative: Die Karten von Kleingruppen (zwei oder drei Teilnehmer) schreiben lassen.

Anonymität

Aus der Anonymität heraustreten und zu ihren eigenen Karten Stellung beziehen sollten Kartenschreiber – wenn überhaupt – nur freiwillig. Das Karten-Antwort-Verfahren gestattet es ausdrücklich, dass Kartenschreiber anonym bleiben können. Dies ist besonders in Gruppen wichtig, die mit Vertretern unterschiedlicher Hierarchiestufen besetzt sind.

Vorsicht vor Komplexität

Mit diesem Verfahren gelingt es leicht, durch die Anzahl der Karten eine schier unübersehbare Komplexität auf den Pinnwänden zu erzeugen. Meistens be-

kommen die Klumpen dann sehr allgemein gehaltene Überschriften, mit denen weitergearbeitet wird. Der Ideenreichtum in den Karten bleibt dabei auf der Strecke. Es ist Aufgabe eines erfahrenen Moderators, vorher zu überlegen, wie viel Komplexität entstehen und wie die Gruppe damit weiterarbeiten kann. Beispielsweise lassen sich Kartengruppen in einem gesonderten Arbeitsschritt so verdichten, dass die Ideenvielfalt größtenteils erhalten bleibt. Oder die Ideensammlung auf den Karten wird in einem späteren Arbeitsschritt noch einmal aufgegriffen, zum Beispiel als »Gegencheck« zu den bis dahin erarbeiteten Lösungen.

Verschwommenheit von Überschriften

Vor allem bei moderationsungeübten Gruppen geschieht es häufig, dass Überschriften lediglich einzelne Schlagworte genannt werden. Hier muss der Moderator um Konkretisierung bemüht sein. Ein günstiges Kriterium für diese Konkretisierungsarbeit ist: »Wie können wir die Überschrift so formulieren, dass wir auch morgen noch das dazugehörige Spektrum eindeutig erkennen?« Alternative: Für die Überschriften nur komplette Aussagen oder Fragen zulassen. Vorsicht bei »Filmtiteln«, die zwar bunt klingen, aber nach der nächsten Pause niemanden mehr daran erinnern, was damit eigentlich ausgedrückt werden soll.

Es geht beim Clustern um Leben oder Tod

Das könnte man manchmal meinen, wenn man die Verbissenheit beobachtet, mit der in vielen Gruppen um die »richtige« Zuordnung einzelner Karten zu Clustern gerungen wird. Das Ergebnis ist ein immenser Zeitaufwand für die Bildung der Kartencluster. Ist dieser Zeitaufwand in jedem Fall gerechtfertigt? »Ja«, wenn es beispielsweise in einem weiteren Arbeitsschritt darum geht, für jedes einzelne Cluster Investitionsentscheidungen zu treffen. Das ist äußerste Sorgfalt angesagt. »Nein«, wenn beispielsweise sämtliche geschriebenen Karten noch bearbeitet werden und es bei der Gruppenbildung lediglich darum geht, das Arbeitspaket übersichtlicher zu gestalten und so die Karten zu bestimmen, die noch heute bearbeitet werden, während die anderen Folgetag an der Reihe sind. In diesem Fall sollte das Clustern vor allem scheitern. Der Moderator muss die Gruppe also auf die Bedeutung des Clusters für den gesamten Arbeitsprozess auf dem Weg zur Zielerreichung hinweisen und in manchen Fällen einfach auch Mut zu nicht perfekten Lösungen machen.

Blitzlicht

Zweck des Blitzlichtes

- Es sollen eine Momentaufnahme von persönlichen »Stimmungen« in der Gruppe erstellt und individuelle Bedürfnisse, Wünsche, Gefühle oder Gedanken transparent gemacht werden.
- Das Blitzlicht ermöglicht den einzelnen Gruppenmitgliedern, ihre subjektive Befindlichkeit mitzuteilen und sich diese in Verbindung mit den Gefühlen und Stimmungen der anderen Teilnehmer bewusst zu machen.
- Der Moderator kann sich durch das Blitzlicht ein Bild davon machen, wie es der Gruppe gerade geht. Dazu ist es wichtig, auch für die nicht (laut) gesagten Dinge sensibel zu sein.

Vorgehensweise

- Der Moderator erklärt Zweck und Ziel des Blitzlichts zu dem von ihm gewählten Zeitpunkt im Arbeitsprozess, beispielsweise: »Ich möchte Ihnen ein Blitzlicht anbieten, um ...«
- Der Moderator (es können auch die Gruppenteilnehmer selbst sein) formuliert eine Frage, zu der die Teilnehmer aus ihrer persönlichen Sicht Stellung nehmen sollen.
- *Beispiele:* »Wenn ich an die Art der Diskussion heute denke, was bewegt mich da jetzt besonders?« (am Abend nach dem ersten Arbeitstag) »Wenn ich an die Ergebnisse denke, die wir bisher erzielt haben, was stellt mich da zufrieden und wo habe ich noch Magenschmerzen?«
- Irgendein Gruppenmitglied beginnt mit seiner kurzen Aussage (Blitzlicht!) zur Frage, dann schließen sich die anderen der Reihe nach an. Wer im Moment nichts sagen möchte, teilt dies mit.
- Es gibt während der Runde keine Stellungnahmen zu beziehungsweise Diskussionen über einzelne Aussagen.
- Nach dem Blitzlicht muss keine inhaltliche Diskussion über das Gesagte erfolgen, es kann so »im Raum stehen bleiben«. Der Moderator fragt aber auch hier, wie bei der Ein-Punkt-Abfrage, nach möglichen Konsequenzen aus der Blitzlichtrunde für das weitere Vorgehen.

Dauer: 20–30 Minuten (mit Aussprache: etwa 60 Minuten).

Wichtig: Auch wenn der Moderator inhaltlich neutral bleibt, so ist er doch Teil des gesamten Gruppenprozesses. Richtet sich das Blitzlicht auf diesen Gruppenarbeitsprozess (z.B. bei der Leitfrage »Wie fühle ich mich heute zu Beginn des Arbeitstages?«), so nimmt der Moderator daran teil. Er muss selbst entscheiden, wann sich die Fragen im Blitzlicht zu stark auf inhaltliche Aspekte der Arbeit beziehen. In diesen Fällen hält er sich zurück. In jedem Fall überwacht er aber die Einhaltung der vereinbarten Regeln.

Besonders zu beachten

- Der Moderator achtet darauf, dass jeder nur über sich selbst spricht, über seine Erfahrungen und seine Wahrnehmungen (»Ich«- statt »Man«-Regel).
- Über die Äußerungen der einzelnen Teilnehmer wird während der Runde nicht diskutiert. Sie bleiben als persönliches »Blitzlicht« unkommentiert im Raum stehen.
- Dieses Verfahren wird von erfahrenen Moderatoren eingesetzt, wenn sie Spannungen oder latente Störungen wahrnehmen, die den zielgerichteten Arbeitsprozess massiv behindern können oder schon behindern. In diesen Fällen sollte ausreichend Zeit für die Diskussion und mögliche Bearbeitung von Störungen reserviert werden.

Ein-Punkt-Abfrage

Zweck der Ein-Punkt-Abfrage

- Einen ersten, eher »spielerischen« Kontakt mit dem Thema, den Teilnehmern untereinander und der Gruppe ermöglichen;
- eine erste Problem- und Themenorientierung schaffen;
- verborgene Interessen der Gruppe transparent machen;
- Stimmungen in der Gruppe bewusst machen.

Dieses Verfahren eignet sich immer dann, wenn es darum geht, ein erstes, vielleicht noch grobes Bild der Stimmungen, Haltungen, Erwartungen, Meinungen oder Einschätzungen in einer Gruppe als Momentaufnahme zu erhalten. Das Ein-Punkt-Verfahren wird häufig zu Beginn oder am Ende von Gruppensitzungen eingesetzt.

Vorgehensweise

- Der Moderator erklärt Zweck und Ziel dieses Arbeitsschrittes im Rahmen des gesamten Arbeitsprozesses, beispielsweise: »Aus welchem Grund und mit welchem Ziel biete ich Ihnen zu Beginn unserer Sitzung eine Stimmungsfrage an?«
- Die Arbeitsfrage und ein ein- oder zweidimensionales Antwortraster sind auf einem Flipchart vorbereitet.
- Die Dimensionen des Antwortrasters werden kurz erklärt, Teilnehmerfragen beantwortet.
- Jeder Teilnehmer bekommt einen Klebepunkt mit der Bitte, ihn an die von ihm gewählte Stelle zu setzen.
- Das entstandene »Bild« wird kurz besprochen.
- Mögliche Fragen dazu sind: »Wie stellt sich das Ergebnis für Sie dar?« »Wer möchte etwas dazu sagen?« »Was drücken diese Punkte für Sie aus?«
- Die Antworten werden mitgeschrieben.
- Der Moderator fragt nach Konsequenzen, die sich aus dem Bild beispielsweise für den nächsten Arbeitsschritt, die weitere Arbeit in der Gruppe, die Arbeitsfähigkeit der Teilnehmer ergeben: »Ausgehend von Ihrem Bild, was müssen wir noch tun, um engagiert mit der Arbeit loslegen zu können?«

Dauer: 10–30 Minuten.

Besonders zu beachten

- Eine Ein-Punkt-Abfrage ist keine »nette Aufwärmübung« zu Beginn einer Arbeitssitzung. Daher muss der Moderator sich vor dem Einsatz genau überlegen, mit welchem Ziel er Punkte kleben lässt. Das Erstellen eines Stimmungsbildes muss Konsequenzen beispielsweise für den weiteren Arbeitsprozess haben. Die Intention: »nur einmal ein Stimmungsbild zu erstellen«, läuft Gefahr als »Psychoübung« missverstanden und abgelehnt zu werden.
- Erst »punkten« lassen, wenn alle Teilnehmer einen Punkt bekommen haben.
- Das Punkten kann natürlich auch anonym erfolgen; indem beispielsweise die Pinnwand umgedreht wird oder indem die Antwortdimensionen skaliert sind, und die Teilnehmer ihre Position auf die Klebepunkte schreiben. Die Klebepunkte werden dann vom Moderator nach dem Einsammeln angeklebt.
- Die Arbeitsfrage soll möglichst aktivierend, offen und in der Ich-Form formuliert werden.
- Die Abfrage kann später wiederholt werden. Die Bilder werden dabei ergänzt – beispielsweise bei der Vorher-Nachher-Abfrage.

Mögliche Fragestellungen für eine Stimmungsabfrage mit der Ein-Punkt-Abfrage:

- Stimmungsfragen zum allgemeinen Befinden: »Wie geht es mir im Moment?«
- Stimmungsfragen zur Arbeitsfähigkeit in der konkreten Situation: »Wie fühle ich mich heute Nachmittag zu Beginn dieser Arbeitssitzung?« »Wie sieht meine Motivation zur Mitarbeit in der Sitzung heute aus?« »Wie geht es mir dabei, wenn ich an das heute zu bearbeitende Thema denke?«
- Einstellungsfragen zur Thematik: »Wie sehr interessiert mich das heute behandelte Thema?«, »Wie sehr bin ich an einer Veränderung von ... interessiert?«



Was?

"Problem-Analyse-Schema" (PAS)

Wozu?

Diese Methode ist vor allem für die intensive Bearbeitung eines Themas geeignet. Sie dient dazu, ein gewähltes (Unter-) Thema genauer zu beleuchten, ein Problem in Teilprobleme zu zergliedern, systematisch zu beschreiben, Lösungsansätze und mögliche Hürden bei der Problemlösung herauszuarbeiten.

Vorteil:

Das PAS gibt eine klare Struktur für die Arbeit der Gruppe vor und erbringt viele Informationen.

Nachteil:

Die Handhabung des Schemas ist nicht ganz einfach.

Wie?

Die Moderatoren stellen der Gruppe das auf einer Pinwand vorbereitete Problem-Analyse-Schema (PAS), eine vierspaltige Tabelle, vor. Die Benennung der einzelnen Spalten ist durch Fragen vorgegeben. Die Teilnehmer beantworten die jeweilige Frage auf Zuruf; die Moderatoren steuern arbeitsteilig den Prozeß und halten die Antworten auf dem Plakat fest.

Hinweis zur Handhabung: Um eine übersichtliche Darstellung zu erreichen, wird erst eine Nennung in die erste Spalte eingetragen und diese ganz nach rechts weiterverfolgt. Danach wird von rechts nach links gearbeitet. Beim zweiten Punkt "dasselbe Spiel" ...

Wann?

Im Schritt 4: "Thema bearbeiten"

Angang 2a - Häufigkeiten

Statistiken

| | | In welchem Bereich arbeiten Sie zur Zeit hauptsächlich? | Berufswort | Hierarchie | Ihre genaue Berufsbezeichnung? | Wie oft - Nachtarbeit? | Wie oft - Feiertagsarbeit? | Wie oft - Überstunden bis zu 13 Stunden? | Wie oft - Überstunden länger als 13 Stunden? | Wie oft - Verkürzte Ruhezeit weniger als 11 Stunden zwischen zwei Arbeitstagen? | Wie oft - Ungelassenes Personal übernimmt wichtige Aufgaben (z.B. Praktikanten)? | Entwicklung - Nachtarbeit? | Entwicklung - Feiertagsarbeit? | Entwicklung - Überstunden bis zu 13 Stunden? | Entwicklung - Überstunden länger als 13 Stunden? | Entwicklung - Verkürzte Ruhezeit zwischen zwei Arbeitstagen? | Entwicklung - Ungelassenes Personal übernimmt wichtige Aufgaben? | Die Zahl der Urlaube am Arbeitsplatz steigt. | Die Zahl der chronisch körperlichen Krankheiten (Hyp., Rücken-, Stenose etc.) steigt. | Die psychische Belastung steigt. | Alkohol- und Drogenmissbrauch ist häufig verbreitet oder steigt an? | An Arbeitsplatz häufig Angst und Unsicherheit zu spüren? | Es kommt häufig zu Streit. | Die Arbeit wird häufig kontrolliert oder es wird sich eingemischt? | Fehler werden weniger gesehen? | Die Verantwortungen des Einzelnen steigt. | Die Kommunikation ist schlechter? | Es kommt vor, dass Kollegen zur Arbeit gehen obwohl sie eigentlich krank sind. | Privat erreichbar zu sein ist unerbittlich? | |
|--------------------|---------|---|------------|------------|--------------------------------|------------------------|----------------------------|--|--|---|--|----------------------------|--------------------------------|--|--|--|--|--|---|----------------------------------|---|--|----------------------------|--|--------------------------------|---|-----------------------------------|--|---|-----|
| N | Gültig | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 |
| | Fehlend | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mittelwert | | | | | 1,3775 | 1,97 | 2,35 | 1,82 | 2,48 | 2,55 | 2,11 | 1,94 | 1,93 | 1,75 | 2,05 | 1,84 | 1,35 | 2,86 | 2,31 | 1,71 | 2,77 | 2,21 | 2,63 | 2,37 | 2,02 | 2,34 | 1,86 | 1,43 | | |
| Median | | | | | 1,0000 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | |
| Standardabweichung | | | | | 4,4804 | 0,14 | 0,65 | 0,80 | 0,79 | 0,78 | 0,52 | 0,48 | 0,45 | 0,32 | 0,77 | 0,75 | 0,57 | 0,70 | 0,39 | 0,69 | 0,71 | 0,84 | 0,73 | 0,77 | 0,50 | 0,79 | 0,84 | 0,31 | 0,12 | |

Frage 1 – Wie alt sind Sie?

(keine Häufigkeit)

Frage 2 - Geschlecht

Geschlecht

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------|------------|---------|------------------|---------------------|
| Gültig | Männlich | 131 | 75,7 | 75,7 | 75,7 |
| | Weiblich | 42 | 24,3 | 24,3 | 100,0 |
| | Gesamt | 173 | 100,0 | 100,0 | |

Frage 3 – In welchem Bereich arbeiten Sie zur Zeit hauptsächlich?

In welchem Bereich arbeiten Sie zur Zeit hauptsächlich?

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|--|------------|---------|------------------|---------------------|
| Gültig | Dokumentation | 18 | 10,4 | 10,4 | 10,4 |
| | Events (TV-Shows, live oder live-on-tape Produktionen) | 12 | 6,9 | 6,9 | 17,3 |
| | Serie | 35 | 20,2 | 20,2 | 37,6 |
| | Spielfilm - Kino | 29 | 16,8 | 16,8 | 54,3 |
| | Spielfilm - TV | 69 | 39,9 | 39,9 | 94,2 |
| | Werbung (Spots für TV/Kino/Internet, Imagefilme...) | 10 | 5,8 | 5,8 | 100,0 |
| | Gesamt | 173 | 100,0 | 100,0 | |

Frage 4a) Ihre Berufserfahrung in Jahren?

(keine Häufigkeit)

Frage 4b) Ihre genaue Berufsbezeichnung?

Ihre genaue Berufsbezeichnung?

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|---------------------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig 1. Aufnahmeleitung | 2 | 1,2 | 1,2 | 1,2 |
| 1. Kameraassistent | 10 | 5,8 | 5,8 | 6,9 |
| 1. Regieassistent | 2 | 1,2 | 1,2 | 8,1 |
| 2. Kameraassistent | 1 | ,6 | ,6 | 8,7 |
| Aufnahmeleitung | 6 | 3,5 | 3,5 | 12,1 |
| Continuity | 4 | 2,3 | 2,3 | 14,5 |
| DoP | 11 | 6,4 | 6,4 | 20,8 |
| Kameramann | 23 | 13,3 | 13,3 | 34,1 |
| Producer | 8 | 4,6 | 4,6 | 38,7 |
| Produktionsassistent | 4 | 2,3 | 2,3 | 41,0 |
| Produktionsleitung | 14 | 8,1 | 8,1 | 49,1 |
| Regieassistent | 18 | 10,4 | 10,4 | 59,5 |
| Regisseur | 69 | 39,9 | 39,9 | 99,4 |
| Setaufnahmeführer | 1 | ,6 | ,6 | 100,0 |
| Gesamt | 173 | 100,0 | 100,0 | |

Frage 5: Wie oft kommt Ihrer Einschätzung nach folgendes in deutschen Filmproduktionen vor?

Wie oft - Nacharbeit

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|-----------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig sehr oft | 34 | 19,7 | 19,7 | 19,7 |
| oft | 111 | 64,2 | 64,2 | 83,8 |
| selten | 27 | 15,6 | 15,6 | 99,4 |
| nie | 1 | ,6 | ,6 | 100,0 |
| Gesamt | 173 | 100,0 | 100,0 | |

Wie oft - Feiertagsarbeit

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|-----------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig sehr oft | 20 | 11,6 | 11,6 | 11,6 |
| oft | 75 | 43,4 | 43,4 | 54,9 |
| selten | 76 | 43,9 | 43,9 | 98,8 |
| nie | 2 | 1,2 | 1,2 | 100,0 |
| Gesamt | 173 | 100,0 | 100,0 | |

Wie oft - Überstunden bis zur 13.Stunde

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|-----------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig sehr oft | 55 | 31,8 | 31,8 | 31,8 |
| oft | 97 | 56,1 | 56,1 | 87,9 |
| selten | 18 | 10,4 | 10,4 | 98,3 |
| nie | 3 | 1,7 | 1,7 | 100,0 |
| Gesamt | 173 | 100,0 | 100,0 | |

Wie oft - Überstunden länger als 13.Stunde

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|-----------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig sehr oft | 20 | 11,6 | 11,6 | 11,6 |
| oft | 58 | 33,5 | 33,5 | 45,1 |
| selten | 87 | 50,3 | 50,3 | 95,4 |
| nie | 8 | 4,6 | 4,6 | 100,0 |
| Gesamt | 173 | 100,0 | 100,0 | |

Wie oft - Verkürzte Ruhezeit (weniger als 11 Stunden) zwischen zwei Arbeitstagen

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------|------------|---------|------------------|---------------------|
| Gültig | sehr oft | 20 | 11,6 | 11,6 | 11,6 |
| | oft | 49 | 28,3 | 28,3 | 39,9 |
| | selten | 92 | 53,2 | 53,2 | 93,1 |
| | nie | 12 | 6,9 | 6,9 | 100,0 |
| | Gesamt | 173 | 100,0 | 100,0 | |

Wie oft - Ungelerntes Personal übernimmt wichtige Aufgaben (z.B. Praktikanten)

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------|------------|---------|------------------|---------------------|
| Gültig | sehr oft | 43 | 24,9 | 24,9 | 24,9 |
| | oft | 79 | 45,7 | 45,7 | 70,5 |
| | selten | 40 | 23,1 | 23,1 | 93,6 |
| | nie | 11 | 6,4 | 6,4 | 100,0 |
| | Gesamt | 173 | 100,0 | 100,0 | |

Frage 6 Wie schätzen Sie die Entwicklung in den letzten Jahren ein?

Entwicklung - Nachtarbeit

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|------------------|------------|---------|------------------|---------------------|
| Gültig | zugenommen | 27 | 15,6 | 15,6 | 15,6 |
| | gleich geblieben | 130 | 75,1 | 75,1 | 90,8 |
| | nachgelassen | 16 | 9,2 | 9,2 | 100,0 |
| | Gesamt | 173 | 100,0 | 100,0 | |

Entwicklung - Feiertagsarbeit

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|------------------|------------|---------|------------------|---------------------|
| Gültig | zugenommen | 32 | 18,5 | 18,5 | 18,5 |
| | gleich geblieben | 121 | 69,9 | 69,9 | 88,4 |
| | nachgelassen | 20 | 11,6 | 11,6 | 100,0 |
| | Gesamt | 173 | 100,0 | 100,0 | |

Entwicklung - Überstunden bis zur 13.Stunde

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|------------------|------------|---------|------------------|---------------------|
| Gültig | zugenommen | 62 | 35,8 | 35,8 | 35,8 |
| | gleich geblieben | 93 | 53,8 | 53,8 | 89,6 |
| | nachgelassen | 18 | 10,4 | 10,4 | 100,0 |
| | Gesamt | 173 | 100,0 | 100,0 | |

Entwicklung - Überstunden länger als 13.Stunde

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|------------------|------------|---------|------------------|---------------------|
| Gültig | zugenommen | 48 | 27,7 | 27,7 | 27,7 |
| | gleich geblieben | 69 | 39,9 | 39,9 | 67,6 |
| | nachgelassen | 56 | 32,4 | 32,4 | 100,0 |
| | Gesamt | 173 | 100,0 | 100,0 | |

Entwicklung - Verkürzte Ruhezeit zwischen zwei Arbeitstagen

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|------------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | zugenommen | 57 | 32,9 | 32,9 | 32,9 |
| | gleich geblieben | 69 | 39,9 | 39,9 | 72,8 |
| | nachgelassen | 47 | 27,2 | 27,2 | 100,0 |
| | Gesamt | 173 | 100,0 | 100,0 | |

Entwicklung - Ungelerntes Personal übernimmt wichtige Aufgaben

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|------------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | zugenommen | 121 | 69,9 | 69,9 | 69,9 |
| | gleich geblieben | 43 | 24,9 | 24,9 | 94,8 |
| | nachgelassen | 9 | 5,2 | 5,2 | 100,0 |
| | Gesamt | 173 | 100,0 | 100,0 | |

Frage 7: Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

Die Zahl der Unfälle am Arbeitsplatz steigt.

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|---------|----------------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | trifft voll zu | 8 | 4,6 | 4,7 | 4,7 |
| | trifft eher zu | 34 | 19,7 | 19,8 | 24,4 |
| | trifft eher nicht zu | 104 | 60,1 | 60,5 | 84,9 |
| | trifft nicht zu | 26 | 15,0 | 15,1 | 100,0 |
| | Gesamt | 172 | 99,4 | 100,0 | |
| Fehlend | System | 1 | ,6 | | |
| Gesamt | | 173 | 100,0 | | |

Die psychische Belastung steigt.

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | trifft voll zu | 71 | 41,0 | 41,0 | 41,0 |
| | trifft eher zu | 86 | 49,7 | 49,7 | 90,8 |
| | trifft eher nicht zu | 12 | 6,9 | 6,9 | 97,7 |
| | trifft nicht zu | 4 | 2,3 | 2,3 | 100,0 |
| | Gesamt | 173 | 100,0 | 100,0 | |

Alkohol- und Drogenmissbrauch ist häufig verbreitet oder steigt an.

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | trifft voll zu | 11 | 6,4 | 6,4 | 6,4 |
| | trifft eher zu | 42 | 24,3 | 24,3 | 30,6 |
| | trifft eher nicht zu | 95 | 54,9 | 54,9 | 85,5 |
| | trifft nicht zu | 25 | 14,5 | 14,5 | 100,0 |
| | Gesamt | 173 | 100,0 | 100,0 | |

Am Arbeitsplatz ist häufig Angst und Unsicherheit zu spüren.

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | trifft voll zu | 39 | 22,5 | 22,5 | 22,5 |
| | trifft eher zu | 70 | 40,5 | 40,5 | 63,0 |
| | trifft eher nicht zu | 53 | 30,6 | 30,6 | 93,6 |
| | trifft nicht zu | 11 | 6,4 | 6,4 | 100,0 |
| | Gesamt | 173 | 100,0 | 100,0 | |

Es kommt häufig zu Streit.

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | trifft voll zu | 11 | 6,4 | 6,4 |
| | trifft eher zu | 57 | 32,9 | 39,3 |
| | trifft eher nicht zu | 90 | 52,0 | 91,3 |
| | trifft nicht zu | 15 | 8,7 | 100,0 |
| Gesamt | | 173 | 100,0 | |

Die Arbeit wird häufig kontrolliert oder es wird sich eingemischt.

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | trifft voll zu | 44 | 25,4 | 25,4 |
| | trifft eher zu | 85 | 49,1 | 74,6 |
| | trifft eher nicht zu | 39 | 22,5 | 97,1 |
| | trifft nicht zu | 5 | 2,9 | 100,0 |
| Gesamt | | 173 | 100,0 | |

Fehler werden weniger verziehen.

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | trifft voll zu | 32 | 18,5 | 18,5 |
| | trifft eher zu | 75 | 43,4 | 61,8 |
| | trifft eher nicht zu | 53 | 30,6 | 92,5 |
| | trifft nicht zu | 13 | 7,5 | 100,0 |
| Gesamt | | 173 | 100,0 | |

Die Verantwortung des Einzelnen steigt.

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | trifft voll zu | 41 | 23,7 | 23,7 |
| | trifft eher zu | 91 | 52,6 | 76,3 |
| | trifft eher nicht zu | 37 | 21,4 | 97,7 |
| | trifft nicht zu | 4 | 2,3 | 100,0 |
| Gesamt | | 173 | 100,0 | |

Die Kommunikation ist schlecht.

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | trifft voll zu | 35 | 20,2 | 20,2 |
| | trifft eher zu | 58 | 33,5 | 53,8 |
| | trifft eher nicht zu | 67 | 38,7 | 92,5 |
| | trifft nicht zu | 13 | 7,5 | 100,0 |
| Gesamt | | 173 | 100,0 | |

Es kommt vor, dass Kollegen zur Arbeit gehen obwohl sie eigentlich krank sind.

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | trifft voll zu | 68 | 39,3 | 39,3 |
| | trifft eher zu | 66 | 38,2 | 77,5 |
| | trifft eher nicht zu | 34 | 19,7 | 97,1 |
| | trifft nicht zu | 5 | 2,9 | 100,0 |
| Gesamt | | 173 | 100,0 | |

Privat erreichbar zu sein ist unentbehrlich.

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | trifft voll zu | 108 | 62,4 | 62,4 |
| | trifft eher zu | 56 | 32,4 | 94,8 |
| | trifft eher nicht zu | 8 | 4,6 | 99,4 |
| | trifft nicht zu | 1 | ,6 | 100,0 |
| Gesamt | | 173 | 100,0 | |

Cluster:

Berufsverband

Berufsverband

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|---------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig Kamera | 47 | 27,2 | 27,2 | 27,2 |
| Produktion | 39 | 22,5 | 22,5 | 49,7 |
| Regie | 87 | 50,3 | 50,3 | 100,0 |
| Gesamt | 173 | 100,0 | 100,0 | |

Hierarchie

Hierarchie

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|------------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig Head-Of | 125 | 72,3 | 72,3 | 72,3 |
| Weisungsgebunden | 48 | 27,7 | 27,7 | 100,0 |
| Gesamt | 173 | 100,0 | 100,0 | |

Head-Ofs sind Kameramann, Regisseur, Produktionsleiter und Producer. Alle anderen Berufe unterstehen diesen vier Positionen und sind damit weisungsgebunden.

Anhang 2b - Auswertung nach Hierarchie

Frage 7 „Stimmen Sie folgenden Aussagen zu?“ nach weisungsgebundenen Mitarbeitern bzw. Head-Ofs (Producer, Produktionsleiter, Regisseur, Kameramann):

Hierarchie * Die Zahl der Unfälle am Arbeitsplatz steigt. Kreuztabelle

| | | | Die Zahl der Unfälle am Arbeitsplatz steigt. | | | | Gesamt |
|------------|------------------|----------------------------|--|----------------|----------------------|-----------------|--------|
| | | | trifft voll zu | trifft eher zu | trifft eher nicht zu | trifft nicht zu | |
| Hierarchie | Head-Of | Anzahl | 5 | 23 | 74 | 22 | 124 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 4,0% | 18,5% | 59,7% | 17,7% | 100,0% |
| | Weisungsgebunden | Anzahl | 3 | 11 | 30 | 4 | 48 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 6,3% | 22,9% | 62,5% | 8,3% | 100,0% |
| Gesamt | | Anzahl | 8 | 34 | 104 | 26 | 172 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 4,7% | 19,8% | 60,5% | 15,1% | 100,0% |

Hierarchie * Die psychische Belastung steigt. Kreuztabelle

| | | | Die psychische Belastung steigt. | | | | Gesamt |
|------------|------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------|----------------------|-----------------|--------|
| | | | trifft voll zu | trifft eher zu | trifft eher nicht zu | trifft nicht zu | |
| Hierarchie | Head-Of | Anzahl | 43 | 72 | 6 | 4 | 125 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 34,4% | 57,6% | 4,8% | 3,2% | 100,0% |
| | Weisungsgebunden | Anzahl | 28 | 14 | 6 | 0 | 48 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 58,3% | 29,2% | 12,5% | 0,0% | 100,0% |
| Gesamt | | Anzahl | 71 | 86 | 12 | 4 | 173 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 41,0% | 49,7% | 6,9% | 2,3% | 100,0% |

Hierarchie * Die Zahl der chronisch körperlichen Krankheiten (Kopf-, Rücken-, Skelettbeschwerden...) steigt. Kreuztabelle

| | | | Die Zahl der chronisch körperlichen Krankheiten (Kopf-, Rücken-, Skelettbeschwerden...) steigt. | | | | Gesamt |
|------------|----------------------------|----------------------------|---|----------------|----------------------|-----------------|--------|
| | | | trifft voll zu | trifft eher zu | trifft eher nicht zu | trifft nicht zu | |
| Hierarchie | Head-Of | Anzahl | 11 | 60 | 42 | 12 | 125 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 8,8% | 48,0% | 33,6% | 9,6% | 100,0% |
| | Weisungsgebunden | Anzahl | 17 | 17 | 12 | 2 | 48 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 35,4% | 35,4% | 25,0% | 4,2% | 100,0% |
| Gesamt | Anzahl | 28 | 77 | 54 | 14 | 173 | |
| | % innerhalb von Hierarchie | 16,2% | 44,5% | 31,2% | 8,1% | 100,0% | |

Hierarchie * Alkohol- und Drogenmissbrauch ist häufig verbreitet oder steigt an. Kreuztabelle

| | | | Alkohol- und Drogenmissbrauch ist häufig verbreitet oder steigt an. | | | | Gesamt |
|------------|----------------------------|----------------------------|---|----------------|----------------------|-----------------|--------|
| | | | trifft voll zu | trifft eher zu | trifft eher nicht zu | trifft nicht zu | |
| Hierarchie | Head-Of | Anzahl | 4 | 33 | 68 | 20 | 125 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 3,2% | 26,4% | 54,4% | 16,0% | 100,0% |
| | Weisungsgebunden | Anzahl | 7 | 9 | 27 | 5 | 48 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 14,6% | 18,8% | 56,3% | 10,4% | 100,0% |
| Gesamt | Anzahl | | 11 | 42 | 95 | 25 | 173 |
| | % innerhalb von Hierarchie | | 6,4% | 24,3% | 54,9% | 14,5% | 100,0% |

Hierarchie * Am Arbeitsplatz ist häufig Angst und Unsicherheit zu spüren. Kreuztabelle

| | | | Am Arbeitsplatz ist häufig Angst und Unsicherheit zu spüren. | | | | Gesamt |
|------------|----------------------------|----------------------------|--|----------------|----------------------|-----------------|--------|
| | | | trifft voll zu | trifft eher zu | trifft eher nicht zu | trifft nicht zu | |
| Hierarchie | Head-Of | Anzahl | 28 | 55 | 35 | 7 | 125 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 22,4% | 44,0% | 28,0% | 5,6% | 100,0% |
| | Weisungsgebunden | Anzahl | 11 | 15 | 18 | 4 | 48 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 22,9% | 31,3% | 37,5% | 8,3% | 100,0% |
| Gesamt | Anzahl | | 39 | 70 | 53 | 11 | 173 |
| | % innerhalb von Hierarchie | | 22,5% | 40,5% | 30,6% | 6,4% | 100,0% |

Hierarchie * Es kommt häufig zu Streit. Kreuztabelle

| | | | Es kommt häufig zu Streit. | | | | Gesamt |
|------------|------------------|----------------------------|----------------------------|----------------|----------------------|-----------------|--------|
| | | | trifft voll zu | trifft eher zu | trifft eher nicht zu | trifft nicht zu | |
| Hierarchie | Head-Of | Anzahl | 6 | 39 | 69 | 11 | 125 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 4,8% | 31,2% | 55,2% | 8,8% | 100,0% |
| | Weisungsgebunden | Anzahl | 5 | 18 | 21 | 4 | 48 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 10,4% | 37,5% | 43,8% | 8,3% | 100,0% |
| Gesamt | | Anzahl | 11 | 57 | 90 | 15 | 173 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 6,4% | 32,9% | 52,0% | 8,7% | 100,0% |

Hierarchie * Die Arbeit wird häufig kontrolliert oder es wird sich eingemischt. Kreuztabelle

| | | | Die Arbeit wird häufig kontrolliert oder es wird sich eingemischt. | | | | Gesamt |
|------------|----------------------------|----------------------------|--|----------------|----------------------|-----------------|--------|
| | | | trifft voll zu | trifft eher zu | trifft eher nicht zu | trifft nicht zu | |
| Hierarchie | Head-Of | Anzahl | 35 | 61 | 27 | 2 | 125 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 28,0% | 48,8% | 21,6% | 1,6% | 100,0% |
| | Weisungsgebunden | Anzahl | 9 | 24 | 12 | 3 | 48 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 18,8% | 50,0% | 25,0% | 6,3% | 100,0% |
| Gesamt | Anzahl | 44 | 85 | 39 | 5 | 173 | |
| | % innerhalb von Hierarchie | 25,4% | 49,1% | 22,5% | 2,9% | 100,0% | |

Hierarchie * Fehler werden weniger verziehen. Kreuztabelle

| | | | Fehler werden weniger verziehen. | | | | Gesamt |
|------------|------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------|----------------------|-----------------|--------|
| | | | trifft voll zu | trifft eher zu | trifft eher nicht zu | trifft nicht zu | |
| Hierarchie | Head-Of | Anzahl | 23 | 57 | 39 | 6 | 125 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 18,4% | 45,6% | 31,2% | 4,8% | 100,0% |
| | Weisungsgebunden | Anzahl | 9 | 18 | 14 | 7 | 48 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 18,8% | 37,5% | 29,2% | 14,6% | 100,0% |
| Gesamt | | Anzahl | 32 | 75 | 53 | 13 | 173 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 18,5% | 43,4% | 30,6% | 7,5% | 100,0% |

Hierarchie * Die Verantwortung des Einzelnen steigt. Kreuztabelle

| | | | Die Verantwortung des Einzelnen steigt. | | | | Gesamt |
|------------|------------------|----------------------------|---|----------------|----------------------|-----------------|--------|
| | | | trifft voll zu | trifft eher zu | trifft eher nicht zu | trifft nicht zu | |
| Hierarchie | Head-Of | Anzahl | 22 | 69 | 31 | 3 | 125 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 17,6% | 55,2% | 24,8% | 2,4% | 100,0% |
| | Weisungsgebunden | Anzahl | 19 | 22 | 6 | 1 | 48 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 39,6% | 45,8% | 12,5% | 2,1% | 100,0% |
| Gesamt | | Anzahl | 41 | 91 | 37 | 4 | 173 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 23,7% | 52,6% | 21,4% | 2,3% | 100,0% |

Hierarchie * Die Kommunikation ist schlecht. Kreuztabelle

| | | | Die Kommunikation ist schlecht. | | | | Gesamt |
|------------|------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------|----------------------|-----------------|--------|
| | | | trifft voll zu | trifft eher zu | trifft eher nicht zu | trifft nicht zu | |
| Hierarchie | Head-Of | Anzahl | 23 | 38 | 55 | 9 | 125 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 18,4% | 30,4% | 44,0% | 7,2% | 100,0% |
| | Weisungsgebunden | Anzahl | 12 | 20 | 12 | 4 | 48 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 25,0% | 41,7% | 25,0% | 8,3% | 100,0% |
| Gesamt | | Anzahl | 35 | 58 | 67 | 13 | 173 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 20,2% | 33,5% | 38,7% | 7,5% | 100,0% |

Hierarchie * Es kommt vor, dass Kollegen zur Arbeit gehen obwohl sie eigentlich krank sind. Kreuztabelle

| | | | Es kommt vor, dass Kollegen zur Arbeit gehen obwohl sie eigentlich krank sind. | | | | Gesamt |
|------------|------------------|----------------------------|--|----------------|----------------------|-----------------|--------|
| | | | trifft voll zu | trifft eher zu | trifft eher nicht zu | trifft nicht zu | |
| Hierarchie | Head-Of | Anzahl | 44 | 49 | 28 | 4 | 125 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 35,2% | 39,2% | 22,4% | 3,2% | 100,0% |
| | Weisungsgebunden | Anzahl | 24 | 17 | 6 | 1 | 48 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 50,0% | 35,4% | 12,5% | 2,1% | 100,0% |
| Gesamt | | Anzahl | 68 | 66 | 34 | 5 | 173 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 39,3% | 38,2% | 19,7% | 2,9% | 100,0% |

Hierarchie * Privat erreichbar zu sein ist unentbehrlich. Kreuztabelle

| | | | Privat erreichbar zu sein ist unentbehrlich. | | | | Gesamt |
|------------|------------------|----------------------------|--|----------------|----------------------|-----------------|--------|
| | | | trifft voll zu | trifft eher zu | trifft eher nicht zu | trifft nicht zu | |
| Hierarchie | Head-Of | Anzahl | 75 | 44 | 5 | 1 | 125 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 60,0% | 35,2% | 4,0% | 0,8% | 100,0% |
| | Weisungsgebunden | Anzahl | 33 | 12 | 3 | 0 | 48 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 68,8% | 25,0% | 6,3% | 0,0% | 100,0% |
| Gesamt | | Anzahl | 108 | 56 | 8 | 1 | 173 |
| | | % innerhalb von Hierarchie | 62,4% | 32,4% | 4,6% | 0,6% | 100,0% |